LE PERFECTIONNEMENT DE LA MAIN-D'OEUVRE AU QUÉBEC : DES ENJEUX POUR LE SYSTÈME D'ÉDUCATION

Avis au ministre de l'Éducation
et ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science
novembre 1987

Québec

89-01691/

Avis adopté à la 340e séance
du Conseil supérieur de l'éducation,
le 13 novembre 1987

ISBN 2-550-14206-3
Dépôt légal : premier trimestre 1988
Bibliothèque nationale du Québec

LE PERFECTIONNEMENT DE LA MAIN-D'OEUVRE AU QUÉBEC : DES ENJEUX POUR LE SYSTÈME D'ÉDUCATION

Avis au ministre de l'Éducation
et ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science
novembre 1987

Table des matières

		Page
Introduction		1
Chapitre 1	**Des transformations économiques qui interpellent les entreprises et la main-d'oeuvre**	3
	1.1 La mondialisation des marchés et la concurrence internationale	3
	1.2 L'exigence d'un taux élevé de productivité	4
	1.3 Des transformations technologiques accélérées	6
	1.4 L'émergence de nouveaux modes de gestion	7
	1.5 Un marché de l'emploi instable et plus exigeant	8
	1.6 De nouveaux besoins de formation des travailleurs	9
Chapitre 2	**L'évolution des dispositifs et des priorités en formation professionnelle de la main-d'oeuvre**	13
	2.1 Un contexte nouveau	13
	2.2 Un modèle en émergence	16
	2.3 Des promesses et des inquiétudes	20
Chapitre 3	**Un premier enjeu : Des formations « standardisées » accessibles et de qualité**	23
	3.1 Les programmes commandités : un défi de qualité et de reconnaissance	23
	3.2 Les programmes défrayés par le système d'éducation : un défi de hausse générale des qualifications	24
	3.3 Des voies d'action	27
Chapitre 4	**Un second enjeu : Des formations adaptées à des besoins spécifiques**	29
	4.1 Une stratégie novatrice	29
	4.2 Un tournant majeur à ne pas manquer	30
	4.3 Des voies d'action	33

Page

Chapitre 5 **Une nécessaire concertation dans l'action** 37

5.1 Un mécanisme régional qui inclue tous les partenaires 37

5.2 Un partenariat dans l'analyse des besoins 39

5.3 Une coordination interne à assurer 41

5.4 Des modes de financement à diversifier 42

Conclusion 45

Annexes 47

Liste des annexes

Annexe 1: Exportations internationales chargées au Québec.

Annexe 2: Positions relatives de différents pays industrialisés en termes de productivité, 1950, 1971 et 1983.

Annexe 3: Productivité du travail du Québec, de l'Ontario et du Canada, 1971-1984.

Annexe 4: Le retard du Québec en matière de productivité du travail.

Annexe 5: Productivité du capital du Québec, de l'Ontario et du Canada, 1971-1984.

Annexe 6: Productivité sociale du Canada, du Québec et de l'Ontario, 1971-1984.

Annexe 7: Investissements non résidentiels au Québec — 1986.

Annexe 8: Taux de croissance annuels moyens des industries selon leur intensité en R et D, États-Unis, 1950-1974.

Annexe 9: Nombre de robots pour 10 000 travailleurs dans les industries manufacturières, divers pays, au 1er janvier 1984.

Annexe 10: Taux de chômage au Québec et en Ontario, 1965-1984.

Annexe 11: Certaines professions issues des nouvelles technologies, Canada, 1980-1985.

Annexe 12: La perception par les chefs de service des compétences de base en lecture, écriture et mathématiques chez les travailleurs de l'industrie indépendante des pièces.

Annexe 13: Croissance observée et prévue de la main-d'oeuvre touchée par l'informatique, selon l'industrie, Canada, 1985 et 1990.

Annexe 14: Croissance prévue du nombre de travailleurs qui auront recours à des technologies choisies, Canada, 1985 et 1990.

Annexe 15: Stratégies utilisées par les établissements innovateurs pour satisfaire aux besoins nouveaux en matière de compétence, Canada, 1980-1985.

Annexe 16: Dépenses de formation effectuées par les entreprises de 20 employés et plus au Québec pour réaliser leurs activités organisées de formation.

Introduction

Les transformations rapides de l'économie et du marché de l'emploi posent à la main-d'oeuvre en emploi un problème de taille : celui de son perfectionnement et de son recyclage. En revanche, toute dépendante qu'elle soit des tendances de l'économie et du marché de l'emploi, la main-d'oeuvre constitue elle-même une force qui en influence le cours. Un perfectionnement et un recyclage pertinents de la main-d'oeuvre en emploi permettent donc à la fois de s'ajuster aux changements et de construire l'avenir.

Certes, ce double défi concerne aussi la formation initiale des nouveaux travailleurs, jeunes ou adultes, et la mise à jour des compétences de tous les sans-emploi qui désirent réintégrer le marché du travail. C'est pour cela que, dans des avis antérieurs, le Conseil a déjà examiné les besoins de formation de ces populations[1] et a montré que, là aussi, des interventions appropriées sont nécessaires, si l'on souhaite que ne soient point dissociées la formation de la main-d'oeuvre, l'évolution du marché de l'emploi et les tendances de l'économie.

Cependant, à l'heure où nombre de personnes occupant un emploi voient leurs compétences remises en question par l'évolution rapide de l'économie et du marché du travail et au moment où les entreprises elles-mêmes misent surtout sur le personnel en place pour relever les nouveaux défis économiques et technologiques, il est pertinent de réfléchir sur le perfectionnement et le recyclage de la main-d'oeuvre en cours d'emploi. C'est cette main-d'oeuvre qui est appelée, de manière urgente, soit à mettre à jour ses compétences ou à en acquérir de nouvelles dans le même domaine d'activités professionnelles, soit à se réorienter dans un métier connexe ou réellement distinct. Dans les deux cas, il y a ici des défis majeurs pour le système d'éducation, si celui-ci entend justement demeurer à l'écoute des besoins de formation des travailleurs en emploi et leur apporter une réponse appropriée.

Tel est donc l'*objet de cet avis*: dégager, des transformations économiques en cours, les besoins nouveaux de formation pour les personnes exerçant un emploi; montrer qu'un modèle québécois de perfectionnement et de recyclage de la main-d'oeuvre en emploi commence présentement à émerger; faire ressortir les enjeux importants qui s'y dessinent pour le système d'éducation. On y trace aussi quelques voies d'action, dans l'optique de cette continuité à établir entre l'économie, le marché de l'emploi et l'éducation.

Pour traiter de cette question complexe, le Conseil, par l'entremise de sa commission de l'éducation des adultes, a mené des consultations auprès du monde du travail[2]; il a aussi organisé un colloque sur ce sujet, réunissant des porte-parole de tous les ordres d'enseignement et des représentants d'entreprises, de syndicats et de coopératives; il a également fait réaliser une recherche sur les pratiques de formation de la main-d'oeuvre dans d'autres pays[3].

Les perspectives qui se sont dégagées de ces travaux amènent à parler d'abord *des transformations économiques qui interpellent les entreprises et la main-d'oeuvre*: mondialisation des marchés et de la concurrence, exigence d'un taux élevé de productivité, accélération des changements technologiques, émergence de nouveaux modes de gestion et d'un marché de l'emploi à la fois plus instable et plus exigeant. Ces tendances, lourdes ou émergentes, de l'économie et du marché de l'emploi suscitent de nouveaux besoins, que toute formation et tout perfectionnement doivent prendre en compte. C'est le *premier chapitre*.

---

1. Conseil supérieur de l'éducation, *L'Avenir de la formation professionnelle au secondaire*, Avis au ministre de l'Éducation et ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science, Québec, octobre 1986; *Des Priorités en éducation des adultes*, Avis au ministre de l'Éducation et ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science, Québec, février 1987 et *Une autre étape pour la formation professionnelle au secondaire. Projets d'amendements au régime pédagogique*, Avis au ministre de l'Éducation, Québec, décembre 1987.

2. Les résultats en sont présentés dans: Jacinthe Bédard, *Le Perfectionnement et le recyclage de la main-d'oeuvre en emploi*, Québec, Conseil supérieur de l'éducation, 1988 (Coll. « Études et documents », n° 8).

3. Marie Lamarre, *Le Perfectionnement et le recyclage de la main-d'oeuvre dans quelques pays industrialisés*, Québec, Conseil supérieur de l'éducation, 1988 (Coll. « Études et documents », n° 9).

Par ailleurs, et non sans liens avec les transformations économiques évoquées dans le premier chapitre, on peut observer *une nette évolution des dispositifs et des priorités en formation professionnelle de la main-d'oeuvre*. Les accords Québec-Ottawa[4], surtout les derniers à être conclus, illustrent éloquemment cette évolution, en même temps qu'ils contribuent de manière déterminante à lui imprimer son cours et à faire ainsi émerger un modèle de formation professionnelle de la main-d'oeuvre, qui est à la fois porteur de promesses et source d'inquiétude. C'est le *chapitre deuxième*.

On cernera ensuite *un premier enjeu important pour le système d'éducation, soit celui d'offrir des formations « standardisées » accessibles et de qualité*. Ces formations peuvent être offertes dans le cadre de programmes « commandités », c'est-à-dire des programmes dont les coûts sont défrayés par les organismes gouvernementaux « acheteurs » et dont les étudiants inscrits peuvent être financièrement aidés par des fonds gouvernementaux spécialement prévus à cette fin. Elles peuvent aussi être dispensées dans le cadre pédagogique, administratif et financier qui prévaut à chacun des ordres d'enseignement pour les diverses catégories de personnes qui s'y inscrivent; les coûts en sont alors assumés à même les budgets de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur. Dans les deux cas, ces formations imposent, en quelque sorte, certaines voies d'action qui permettent de prendre en compte des besoins reliés aux transformations économiques. C'est le *troisième chapitre*.

On s'attachera aussi à mettre en évidence *un second enjeu pour le système d'éducation, soit celui d'offrir des formations adaptées à des besoins spécifiques*. Il s'agit ici presque exclusivement d'activités demandées et défrayées par des organismes, gouvernementaux ou privés, qui présentent leurs « commandes » aux établissements et attendent une réponse « ad hoc », non standardisée. C'est là une stratégie novatrice, quoique pas vraiment nouvelle, qu'on nomme la « formation sur mesure » et qui constitue, pour le système d'éducation, un tournant majeur à prendre dans le respect de sa mission propre. C'est le *quatrième chapitre*.

Enfin, on parlera *d'une nécessaire concertation dans l'action*, en se penchant d'abord sur les mécanismes existants de concertation régionale. Puis, on montrera comment il serait possible d'instituer un meilleur partenariat, particulièrement dans les opérations d'analyse des besoins de formation. On soulignera aussi l'importance d'assurer une meilleure coordination entre les établissements d'enseignement et d'explorer des modes renouvelés de partage des coûts des formations dispensées. Ce sera le *cinquième et dernier chapitre* qui, à l'instar des chapitres troisième et quatrième, débouche sur quelques recommandations.

---

4. Le Conseil a déjà émis un avis sur les derniers accords Québec-Ottawa. Voir: *La Formation professionnelle de la main-d'oeuvre: le contexte et les enjeux éducatifs des prochains accords Québec-Ottawa*, Québec, avril 1986.

Chapitre 1

Des transformations économiques qui interpellent les entreprises et la main-d'oeuvre

Les transformations que connaît l'économie modifient à la fois le marché du travail et les compétences exigées de la main-d'oeuvre. En peu de temps — au fait, en quelques décennies — , le Québec est littéralement passé d'une économie rurale et artisanale à une économie urbaine et industrielle. Cette entrée dans l'ère industrielle peut être « symbolisée », en quelque sorte, par de grands projets, tels ceux d'Hydro-Québec ou de l'Exposition universelle, qui correspondent à une nette période de croissance économique, accompagnée par ailleurs de transformations radicales dans les domaines de la santé, des affaires sociales et de l'éducation. La hausse des compétences de la main-d'oeuvre est aussi caractéristique de cette période. Et voici qu'on parle maintenant d'une autre révolution, celle de l'information et de l'informatique, où de nouveaux produits, de nouveaux procédés et de nouveaux services viennent modifier considérablement la vie même des entreprises et mettre en cause les compétences professionnelles acquises.

Parmi les transformations majeures de l'économie, certaines interpellent plus directement encore la main-d'oeuvre en emploi. Ce sont *la mondialisation des marchés et la concurrence internationale*, qui requièrent une hausse des compétences; *l'amélioration du taux de productivité*, qu'exige le renforcement de la compétitivité; *des transformations technologiques accélérées*, qui rendent désuètes des qualifications, modifient des fonctions de travail ou renouvellent des tâches; *l'émergence de nouveaux modes de gestion* qui « responsabilisent » davantage les travailleurs, les invitant à une plus grande participation à la prise de décision; *un marché de l'emploi plus instable et plus exigeant* où, à l'intérieur d'un même emploi, les tâches se modifient et les compétences exigées deviennent plus élevées. Toutes ces transformations de l'économie créent, à leur tour, de *nouveaux besoins de formation* des travailleurs, dont l'urgence et l'importance sont maintenant devenues manifestes.

1.1 La mondialisation des marchés et la concurrence internationale

D'entrée de jeu, on doit noter une tendance lourde à *la mondialisation des marchés*. Il suffit de prendre acte de certains faits majeurs, tels l'abolition des barrières tarifaires entre pays, le système multilatéral d'échanges commerciaux (GATT), le marché commun européen ou le récent accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis. La société québécoise n'échappe pas à cette transformation majeure de l'économie.

Le Québec, en effet, exporte aujourd'hui près de 40 % de son produit intérieur brut, réparti en parts égales entre le Canada et le marché international. Cela fait de l'économie québécoise l'une des économies les plus ouvertes au monde. Avec environ 540 000 emplois qui dépendent — directement ou indirectement — de ces exportations, il est évident que la prospérité même du Québec repose, pour une large part, sur sa capacité d'exporter[1].

De 1973 à 1983, alors que les expéditions manufacturières du Québec vers le reste du Canada connaissaient un taux de croissance annuel moyen de 7 %, les exportations internationales, pour leur part, s'accroissaient selon une moyenne annuelle de 13 %. Puis, le Québec a vu cette dernière croissance se réduire à 7,2 % en 1985 et à 3,7 % en 1986[2]. De même, la part du Québec dans les exportations du Canada vers les États-Unis n'a cessé de diminuer, passant de 18,8 % en 1981 à 15,2 % en 1985[3]. Avec ses 6,6 millions d'habitants et un taux de croissance de sa population de 0,5 %, le Québec ne peut assurer son développement en comptant uniquement sur la demande intérieure.

---

1. En comparaison, les États-Unis exportent 7 % de leur produit intérieur brut (P.I.B.) et le Japon, 12 %. Cf. Gouvernement du Québec, *La Libéralisation des échanges avec les États-Unis : une perspective québécoise*, Québec, avril 1987, p. 1.
2. Gouvernement du Québec, *Aperçu de la situation économique du Québec en 1986*, Québec, janvier 1987, p. 34.
3. Gouvernement du Québec, *La Libéralisation des échanges...*, pp. 18 et 19.

Le ralentissement prévisible de cette demande intérieure ne pourra même pas être totalement compensé par une pénétration accrue des marchés d'exportation[4]. On peut prévoir une diminution du rythme de la croissance économique, au Québec comme au Canada d'ailleurs, bien que l'instabilité des marchés, confirmant le phénomène de la mondialisation de l'économie, rende difficile toute prévision[5].

Le développement des exportations est particulièrement difficile au Québec. Les petites et moyennes entreprises (P.M.E.) y dominent le secteur manufacturier quant au nombre d'entreprises[6] et tout semble indiquer que leur présence, sur les plans du commerce interprovincial et du commerce international, a peu varié depuis 1975. De plus, la forte concentration des exportations sur un seul marché — soit celui des États-Unis — rend les P.M.E. exportatrices encore plus vulnérables devant une modification majeure de la conjoncture[7].

Cette vulnérabilité des entreprises exportatrices, liée au fait que les marchés ont tendance à être de plus en plus ouverts, rend moins sûr l'accès aux marchés internationaux. De fait, *la concurrence internationale* va s'accentuant. Elle est même constante de la part d'autres pays, dont des pays récemment industrialisés comme Taïwan, la Corée, l'Inde et le Brésil. Ajoutée à la réduction des barrières tarifaires, elle laisse entrevoir que la lutte sera sans doute impitoyable. Depuis 1950[8], la croissance économique de certains pays industrialisés fut telle que, pour 1984[9], le Forum européen de gestion n'accorde à l'économie canadienne que le septième rang mondial en matière de productivité. Depuis 1950, le Japon et les pays industrialisés de l'Europe ont tous connu une croissance supérieure aux économies américaine, canadienne et québécoise, sauf depuis 1984, où les taux de croissance de ces pays sont relativement modestes. Les nouveaux pays industrialisés de l'Asie améliorent, eux aussi, leur productivité de façon remarquable — grâce notamment à de très bas salaires — et peuvent ainsi devenir de sérieux concurrents.

Ainsi, pour survivre et faire face à la concurrence, tant sur le marché intérieur que sur les marchés extérieurs, les entreprises n'ont pratiquement plus le choix : elles doivent se moderniser, faire appel à des technologies plus performantes, rationaliser leur gestion, réduire leurs coûts de production, améliorer la qualité des produits ou des services, élargir leurs marchés, perfectionner ou recycler leur main-d'oeuvre.

1.2 L'exigence d'un taux élevé de productivité

L'une des manières de renforcer la compétitivité et de faire face à la concurrence internationale, même sur le marché intérieur, consiste à améliorer la productivité. Il est donc pertinent de jeter un bref coup d'œil sur l'état de la productivité québécoise et sur les facteurs qui contribuent à son augmentation.

D'abord, l'état de la productivité québécoise. Il peut être utile, dès le départ, de préciser quelques notions se rapportant à la productivité. Ainsi, évoque-t-on la « productivité du travail » comme étant celle qui mesure généralement le volume de production par emploi (il est aussi possible de faire appel

4. Voir annexe 1.

5. Gouvernement du Québec, *Budget 1987-88. Discours sur le budget et renseignements supplémentaires*, avril 1987, annexe D, p. 15. Déjà, pour le premier semestre de 1987, la croissance économique du Québec dépasse les prévisions.

6. La structure économique du Québec est composée en presque totalité de P.M.E. (99,3 %), mais surtout de petites entreprises (93,3 % ont moins de 20 employés), avec prépondérance du secteur tertiaire (74,6 %). Les P.M.E. représentent près de 50 % du revenu total des entreprises et 41,5 % du total des emplois du secteur privé. Cf. Ministère de l'Industrie et du Commerce, *Les P.M.E. au Québec, état de la situation*, Québec, Gouvernement du Québec, 1986, pp. 17, 19 et 54.

7. *Ibid.*, p. 87.

8. Voir annexe 2.

9. De 1950 à 1971, le Canada était au 2e rang ; en 1976, au 3e rang ; en 1981, au 4e rang ; en 1982 et en 1983, au 6e rang ; en 1984, au 7e rang.

aux heures payées). La « productivité du capital », pour sa part, représente le ratio du volume de production sur le stock brut de capital de mi-année (le stock brut de capital: bâtiments, machines, outillage). La « productivité totale » est un rapport entre l'ensemble de la production et l'ensemble des coûts: plus précisément elle est l'indice du volume de production divisé par une somme pondérée de l'indice du volume des facteurs travail et capital (la pondération utilisée reflète la part de chacun des facteurs dans la rémunération totale). Enfin, la « productivité sociale » réfère à la production par personne en âge de travailler[10].

Considérant d'abord la productivité du travail au Québec, on constate que, entre 1971 et 1984, elle a progressé au taux annuel moyen de 1 % et que, en 1984, elle a été de 2 %. Même si la progression est lente, elle se compare avantageusement au taux ontarien de 0,6 % et au taux canadien de 0,8 %. En 1984, le Québec avait réussi à combler le quart de son retard de 1971 vis-à-vis de la productivité ontarienne, le ramenant à 12 %. Par rapport au Canada, ce retard était ramené à 8 %.

Ces progrès de l'économie québécoise ne doivent pas cacher le rattrapage que doit faire le Québec pour rejoindre l'Ontario et le Canada[11], au moment où l'économie canadienne est elle-même en perte de vitesse par rapport à d'autres pays industrialisés. « Par exemple, la productivité québécoise de 1984 ne rejoint pas celle observée au Canada en 1972. En outre, dans le contexte économique actuel, caractérisé par une croissance ralentie de la productivité, on risque de devoir attendre longtemps avant que ne disparaissent ces écarts: ainsi, en projetant les rythmes de progression observés depuis 1971, il faudrait trente-quatre ans pour que la productivité du travail du Québec rejoigne celle de l'Ontario. Et, même dans l'hypothèse où la performance ontarienne plafonnerait à son niveau actuel, cet objectif ne serait atteint qu'en 1997[12] ! »

Entre 1973 et 1983, la productivité du capital au Québec a chuté, pour sa part, au rythme annuel moyen de 1,3 %, ce qui représente exactement le même taux que pour le reste du Canada. En 1984, par ailleurs, la productivité du capital au Québec dépasse de 6,4 % la moyenne canadienne, tout en demeurant inférieure de 16,6 % à celle de l'Ontario[13].

L'examen de la productivité totale révèle que, en 1984, le taux n'était que de 1,8 % supérieur à celui de 1971, car l'augmentation de la productivité du travail a été annulée par la chute de la productivité du capital. Il s'agit toutefois d'un léger rattrapage sur l'Ontario, qui a connu une croissance de 0,8 %, et sur le Canada, qui a connu une baisse de 1,1 %.

La productivité sociale, enfin, permet de prendre en compte la production de l'ensemble des personnes en âge de travailler. Elle dépasse donc l'angle strictement économique et rappelle que d'augmenter la productivité du travail en créant du chômage n'est pas nécessairement souhaitable, du point de vue social. À cet égard, en 1984, le retard du Québec sur la productivité sociale ontarienne était de 22,9 %[14], alors qu'il était de 24,3 % en 1971. Ce retard s'explique par une productivité du travailleur québécois de 12 % inférieure, en moyenne, à celle du travailleur ontarien et par des taux de chômage plus élevés au Québec.

Mais alors, sur quoi faut-il miser pour *faire croître la productivité totale*? Certes, c'est avec des équipements et des technologies plus performants qu'un travailleur peut accroître sa production par heure travaillée. Aussi bien l'augmentation du capital[15] que l'introduction de technologies plus performantes accroissent la productivité de la main-d'oeuvre. Une autre façon d'augmenter la

10. Ces définitions sont empruntées au document *Productivité et performance dans l'économie québécoise. Bilan 1984*, Québec, Institut national de productivité, 1985.

11. Voir annexes 3 et 4.

12. Institut national de productivité, *op. cit.*, pp. 4 et 5.

13. Voir annexe 5.

14. Voir annexe 6.

15. Voir annexe 7.

productivité consiste à investir dans la recherche et le développement[16], comme l'ont fait des pays comme la Suède et l'Allemagne de l'Ouest et, plus près de nous, des compagnies québécoises comme Bombardier, Cascades, Québécor, Canam Manac, explorant de nouveaux produits, de nouvelles technologies et de nouveaux marchés. Des petites entreprises, regroupées sur des bases sectorielles, ont pu, avec l'appui des gouvernements, se donner elles aussi des services de recherche-développement.

Mais, comme le souligne à juste titre le gouvernement de l'Ontario dans sa récente politique de formation professionnelle, ce sont d'abord les ressources humaines qui pourront améliorer la productivité des entreprises: « Bien que les investissements dans la technologie et la recherche soient essentiels à la croissance économique, c'est notre potentiel humain qui détermine notre compétitivité. La créativité, l'innovation, le savoir-faire, la production et les ventes sont l'œuvre des travailleurs et des cadres. Sans une main-d'oeuvre instruite, qualifiée, adaptable et motivée, le capital et la technologie restent improductifs[17] ». De fait, l'introduction d'équipements complexes ou de nouveaux procédés de production faisant appel à des technologies plus performantes remettent en question les compétences de la main-d'oeuvre en emploi et sont ainsi indissociables du perfectionnement ou du recyclage des travailleurs.

Toutes les mesures prises pour renforcer la compétitivité des entreprises sur les scènes nationale et internationale et accroître la productivité sont dépendantes de la créativité, de l'innovation, du savoir-faire et donc de la compétence des ressources humaines. Qu'il s'agisse de maintenir le niveau de production avec des effectifs réduits ou d'augmenter le volume de production en maintenant les effectifs existants, cela suppose des changements dans les fonctions et dans les tâches, qui exigent des mesures de recyclage et de perfectionnement. Intensifier la recherche et le développement repose tout autant sur la qualité des ressources humaines, leur savoir et leur savoir-faire. Cet impératif de l'économie québécoise — accroître la productivité — transforme la configuration de la demande de compétences de la main-d'oeuvre et nécessite des actions importantes de perfectionnement et de recyclage de la main-d'oeuvre active.

1.3 Des transformations technologiques accélérées

En raison même de la concurrence et de la mondialisation des marchés, les entreprises doivent, pour accroître leur productivité et demeurer compétitives, se tenir à la fine pointe des découvertes de la science et *à l'affût des technologies les plus performantes*. Dans une étude récente, le Conseil économique du Canada le rappelle avec force: « Le progrès technologique est l'une des clés de la prospérité économique. L'adoption rapide des innovations techniques permet, en effet, d'accroître la productivité, la compétitivité sur les marchés mondiaux et, par voie de conséquence, l'emploi. Elle est donc d'une importance capitale pour assurer le bien-être de la société. Le Conseil économique a déjà, dans « Les enjeux du progrès » (publié en 1983), attiré l'attention sur le retard technologique du Canada. Depuis, le rythme des mutations s'est accéléré[18] ».

La technologie est un élément névralgique de la compétitivité à long terme[19]. « Dans le contexte de l'internationalisation de la concurrence, le Québec ne pourra jamais miser sur ses coûts de main-d'oeuvre pour rivaliser avec les pays à faibles salaires. L'arrivée de nouvelles technologies constitue à cet égard une occasion dont le Québec se doit de tirer parti. Une chose est certaine: il ne peut refuser de prendre le virage technologique, car sa perte de compétitivité serait désastreuse[20] ».

---

16. Voir annexe 8.
17. Gouvernement de l'Ontario, *Un nouveau champ d'action. La stratégie de formation professionnelle de l'Ontario*, Toronto, Ministère de la formation professionnelle, Septembre 1986, p. 1.
18. Conseil économique du Canada, *Innovation, emplois, adaptation*, Ottawa, 1987, page IX.
19. Voir annexe 9.
20. Institut national de productivité, *op. cit.*, p. 23.

L'un des traits marquants de l'évolution technologique est précisément *l'accélération des changements*. Ainsi, les équipements, les procédés et les compétences deviennent de plus en plus rapidement désuets. Les produits eux-mêmes connaissent ce qu'on nomme maintenant la « volatilité ». « Enfin, les entrepreneurs doivent aussi faire face à un phénomène tellement rare qu'à chaque fois qu'il se produit ils n'y sont pas préparés: la volatilité technologique. La majorité des produits consommés en 1986 n'existait pas en 1960. Bien entendu, les équipements pour les produire sont en évolution constante, les procédés de fabrication sont rapidement désuets et même les méthodes de mise en marché doivent être adaptées rapidement à l'évolution des goûts des consommateurs[21] ». Dans la civilisation du « prêt à jeter » dont parle Alvin Toffler, les entreprises et la main-d'oeuvre sont confrontées à une adaptation constante du marché du travail.

Les changements technologiques *modifient fondamentalement la demande de compétences* de la main-d'oeuvre; les qualifications deviennent rapidement désuètes, les fonctions de travail sont renouvelées et les tâches sont transformées. De la sorte, la mise en œuvre des technologies les plus performantes ne pourra pas se faire sans des ressources humaines compétentes. Même les investissements massifs en équipement et en outillage pourront être inefficaces, si les ressources humaines ne sont pas adéquatement préparées. Et la qualité des biens et services est directement reliée à la compétence et à la responsabilité des travailleurs. « L'innovation ne se limite pas à l'utilisation d'un outillage de pointe: elle requiert également l'application continuelle de meilleures mesures visant à mettre en valeur le potentiel humain... Même dans le cas des technologies informatiques, le succès de leur adoption ne peut être assuré que si elles sont utilisées par une main-d'oeuvre bien préparée, enthousiaste et engagée[22] ».

1.4 L'émergence de nouveaux modes de gestion

Les changements technologiques entraînent des changements organisationnels. Sans considérer que l'application *des nouveaux modes de gestion* est généralisée et que la culture organisationnelle de l'ensemble des entreprises est elle-même changée, on observe pourtant que les entreprises et les pays qui sont les plus productifs utilisent davantage des pratiques innovatrices, qu'il s'agisse d'industries japonaises, californiennes, allemandes ou suédoises ou encore, plus près de nous, d'entreprises proprement québécoises ou installées au Québec, telles Normic Perron, Shermag, General Motors, etc. « Il faut accorder une importance particulière à toute cette gamme de pratiques innovatrices en matière de ressources humaines, telles que les cercles de qualité, les équipes de risque, les programmes de participation des employés et les innovations en matière de rémunération comme la participation aux bénéfices[23] ».

On observe des tendances émergentes au regard des modes de gestion des entreprises. Parmi celles-ci, la première est sans doute la responsabilisation des travailleurs et une participation plus grande à la prise de décision. Il faut également noter que le morcellement des tâches — ce qu'on nomme le taylorisme — est graduellement remplacé par le renforcement d'équipes de travail qui ont la responsabilité complète d'une production. On remarque aussi que l'accent est mis sur la recherche collective de la qualité et la prise de décision par les travailleurs directement concernés par la production. « Il faut mobiliser, chaque jour, les femmes et les hommes de l'entreprise, leur intelligence, leur imagination, leur coeur, leur esprit critique, leur goût du jeu, du rêve, de la qualité, leur talent de création, de communication, d'observation, bref leur richesse et leur diversité; cette mobilisation peut seule permettre la victoire dans un combat industriel, dorénavant, de plus en plus âpre[24] ».

---

21. Gouvernement du Québec, *Les P.M.E. au Québec...*, p. 167.
22. Conseil économique du Canada, *op. cit.*, p. 101.
23. *Ibid.*, p. 9.
24. Georges ARCHIER et Hervé SÉRIEYX, *L'entreprise du 3e type*, Paris, Éditions du Seuil, 1984, p. 29.

L'introduction de nouveaux modes de gestion *modifie la demande de compétences de la main-d'oeuvre*. Les entreprises soulignent que les nouveaux modes de gestion exigent d'accroître les compétences en relations interpersonnelles, tant du personnel cadre que de l'ensemble des travailleurs, en raison même du développement de la participation des employés et du travail d'équipe. Les entreprises qui ont tenté l'expérience de cercles de qualité, d'équipes de solutions de problèmes ou de prise de décision en groupe sont convaincues qu'une bonne formation en relations interpersonnelles est un des facteurs décisifs de leur succès. Les nouveaux modes de gestion, voire les changements dans la culture organisationnelle des entreprises, entraînent également une évolution des relations de travail, où la participation à la recherche de solutions et à la prise de décision prend une place plus importante et où le règlement des conflits intervient d'abord dans l'équipe de travail.

1.5 Un marché de l'emploi instable et plus exigeant

Le marché de l'emploi subit les contrecoups de la concurrence internationale, des exigences de la productivité et de la transformation des technologies. Ces contrecoups se font sentir à la fois sur le plan de la demande de main-d'oeuvre et sur celui des compétences requises par les entreprises.

La demande de main-d'oeuvre, d'abord. C'est, en quelque sorte, l'aspect quantitatif du problème. Les changements vécus par les entreprises font que la demande de main-d'oeuvre est faible, que les taux de chômage demeurent élevés et que l'emploi est instable pour de nombreux Québécois[25]. Les entreprises n'avaient pas le choix: elles ont dû accroître leur productivité, ce qui explique, pour une bonne part, les phénomènes précédents.

Même si une étude récente de la Fédération de l'entreprise indépendante en arrive à la conclusion que près de 40 % des entreprises québécoises sont prêtes à embaucher d'autres employés, les études du ministère de la Main-d'oeuvre concluent que la croissance de l'emploi, pour les prochaines années, sera insuffisante pour combler le fossé entre l'offre des travailleurs disponibles et la demande de travail, en particulier en raison de la croissance de la population active (croissance annuelle moyenne de 1,3 % entre 1984 et 1995)[26].

Les prévisions de l'emploi pour les prochaines années vont dans le sens du ralentissement de la croissance du secteur tertiaire, étant donné les progrès des nouvelles technologies, et pourraient aussi se traduire par un recul de l'emploi manufacturier, si ce secteur ne parvenait pas à défendre ses marchés domestiques et internationaux. On peut donc prévoir pour les prochaines années un écart important entre l'offre et la demande de main-d'oeuvre, écart qui signifie une sous-utilisation des ressources humaines disponibles doublement pénalisante pour l'économie du Québec: improductivité et charge sociale[27].

Du fait même de la place des P.M.E. et du secteur tertiaire dans la structure économique du Québec, le marché du travail est mouvant et il y a une forte rotation des employés[28]. L'insertion ou la réinsertion sur le marché du travail sera étroitement liée à la compétence, en particulier dans les secteurs où la technologie est plus présente et dans les entreprises où la concurrence nationale ou internationale est vive. De fait, la demande de main-d'oeuvre étant faible au cours des prochaines années, la rotation des travailleurs importante, les emplois à temps partiel nombreux et la population active en croissance, l'accès au marché du travail sera difficile, surtout si on est jeune et peu

---

25. Voir annexe 10.

26. Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, *Postes à combler dans le secteur de l'entreprise indépendante: analyse provinciale, le Québec*, Montréal, juin 1987, p. 5; Ministère de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu, *Le Marché du travail au Québec: situation et problèmes actuels*, Québec, 1986, p. 124.

27. « Help Wanted », dans *Business Week*, August 10, 1987, pp. 48-54.

28. En 1984, pour une moyenne de 400 000 chômeurs, c'est pourtant un million de personnes qui ont connu le chômage à un moment dans l'année, soit un travailleur sur trois. Voir: Gouvernement du Québec, ministère de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu, Direction de la recherche, *Le marché du travail au Québec: situation et problèmes actuels*, Sommaire, Québec, Janvier 1986, Résumé du chapitre 5.

scolarisé, comme le soulignait le Conseil dans un avis récent[29]. Et, en raison du faible niveau d'embauche prévisible, on assistera à un vieillissement de la main-d'oeuvre en emploi; celle-ci devra faire face aux nouvelles compétences exigées par les entreprises, se perfectionner ou se recycler.

Les compétences requises, ensuite. C'est là l'aspect qualitatif de la question. Car le marché de l'emploi se transforme aussi sur le plan qualitatif. On a assisté, ces dernières années, à une élévation des critères d'embauche des entreprises et à une préoccupation d'accroissement des compétences de la main-d'oeuvre en emploi. Les déséquilibres entre l'offre et la demande de main-d'oeuvre sont dus à une insuffisance des emplois, certes, mais aussi à une inadéquation entre les emplois existants et les compétences des ressources humaines disponibles.

Dans tous les secteurs de l'économie, la technologie placera les travailleurs sur la corde raide face à l'emploi. Les personnes qui n'auront pas les qualifications de base se verront plus facilement remercier de leurs services. Avec 17 % de sa main-d'oeuvre ayant 8 ans et moins de scolarité et 34 % qui n'a pas terminé son secondaire, le Québec a une épine au pied: d'une part, il ne peut pas compter sur une forte croissance de l'emploi, qui augmenterait la compétence générale de sa main-d'oeuvre par des arrivées massives de jeunes plus scolarisés et, d'autre part, une partie importante de sa main-d'oeuvre active n'est pas prête à faire face aux changements technologiques requis pour renforcer la productivité des entreprises. En somme, non seulement l'innovation technologique nous force-t-elle à « nous poser des questions sur la quantité des emplois disponibles dans le futur, mais aussi elle implique que l'on se préoccupe de la formation des travailleurs qui puisse leur permettre de remplir adéquatement ces emplois[30] ».

Les gens changent d'emploi plus souvent (en moyenne 8 fois en Ontario) et le progrès technologique est en train de modeler une nouvelle structure des professions: certaines disparaissent ou décroissent, alors que d'autres apparaissent et prennent de plus en plus de place. Par exemple, entre 1980 et 1985, 21 nouvelles professions sont apparues, issues de nouvelles technologies[31]. Même parmi celles qui demeurent, les emplois changent, tant en raison des technologies fortes que des technologies douces, comme les méthodes de travail et les modes de gestion. Les tâches d'opérateur deviennent des tâches de contrôleur, le travail devient plus abstrait, l'intégration des systèmes de production est plus poussée, la participation à l'analyse des problèmes et aux décisions est intensifiée, le travail de groupe et la responsabilité de la qualité modifient les emplois de surveillants et le management se transforme. Dans un emploi, les tâches elles-mêmes changent, que ce soit en agriculture, en mécanique, en secrétariat, en dessin technique ou en entretien industriel. Les compétences exigées de la main-d'oeuvre en emploi sont de plus en plus élevées et l'adaptation aux changements du marché du travail doit être rapide et fréquente.

1.6 De nouveaux besoins de formation des travailleurs

Les transformations de l'économie exercent des pressions de plus en plus grandes sur les travailleurs. Ainsi, on l'a vu, la mondialisation des marchés, l'exigence d'accroître la productivité, l'avènement des nouvelles technologies, l'émergence de nouveaux modes de gestion et l'évolution du marché du travail font que les entreprises, pour s'adapter, doivent compter sur une main-d'oeuvre plus compétente et plus qualifiée. Encore faut-il se demander ce que sont les nouvelles compétences requises et quelle est leur signification au regard des besoins de formation. En fait, les nouvelles compétences exigées, on peut l'affirmer d'emblée, sont principalement rattachées au virage technologique et aux changements des méthodes de production, des équipements et des modes de gestion.

Les transformations économiques supposent, en premier lieu, *une hausse générale de la scolarisation et des compétences de base*. C'est le changement dans l'organisation du travail, l'arrivée des

29. C.S.E., *Des priorités en éducation des adultes...*, p. 5.

30. Ministère de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu, *op. cit.*, p. 34.

31. Voir annexe 11.

technologies douces et l'émergence des nouveaux modes de gestion qui exigent un accroissement de la scolarisation et des compétences de base. La formation de base est également le point d'appui de tout perfectionnement ou recyclage techniques. « Il est de nombreux adultes à qui il faudra, de toute urgence, donner les moyens de s'alphabétiser, avant même qu'ils puissent s'inscrire à des cours de formation ou de recyclage[32] ».

Les critères d'embauche des nouveaux employés imposent très souvent comme un minimum le diplôme d'études secondaires. Certaines entreprises exigent même de leurs futurs employés des formations postsecondaires. Or, les personnes occupant des emplois ont souvent des carences sur le plan même des compétences de base en lecture, en écriture et en mathématiques. Par exemple, les employeurs de l'industrie indépendante des pièces d'automobile trouvent que l'aptitude à lire et à écrire de leurs effectifs actuels est inacceptable pour 29 % des travailleurs, ce chiffre atteignant 36 % pour les mathématiques[33]. Ces exigences vont encore plus loin, car les entreprises souhaitent davantage de sciences générales et appliquées et la connaissance de certaines techniques de solution de problèmes. La scolarisation et les compétences de base sont aussi essentielles à l'apprentissage des compétences analytiques et techniques plus poussées et elles sont même indispensables pour introduire de nouvelles techniques de production et de nouveaux modes de gestion. Elles sont aussi à la base des capacités d'adaptation, d'une certaine polyvalence et de la participation des travailleurs aux décisions de production. « Les travailleurs de production, tout comme les ouvriers spécialisés, sont de plus en plus responsables de recueillir et d'interpréter différents types de données, qu'il s'agisse de mesurer les caractéristiques de la production à des fins de contrôle statistique des processus, de consigner le rythme d'usure des outils ou le degré de vibration des machines, ou de rendre compte des réunions des groupes de travail ou des cercles de qualité[34] ».

Bien que certains changements technologiques favorisent parfois l'avènement de tâches plus répétitives et fassent des travailleurs de purs exécutants, dans l'ensemble, cependant, l'arrivée des techniques informatisées, l'augmentation des responsabilités en matière de cueillette et de traitement de l'information, le contrôle de la qualité, un besoin accru de compétences de niveau supérieur et les nouveaux modes de gestion font de la scolarisation et de l'acquisition des compétences de base un besoin pressant. « L'évolution technologique a eu pour effet de réduire l'emploi de 15,4 % dans le cas des gens ayant une scolarité inférieure à la neuvième année et de 7,7 % dans le cas de ceux qui comptaient neuf années d'études et plus sans avoir fréquenté l'université. Par ailleurs, le changement technologique a permis d'accroître l'emploi de 3,4 % chez les gens possédant une formation universitaire[35] ». Dans nombre d'entreprises, on fait de moins en moins appel à la force physique, aux habiletés motrices et à la capacité de poser des gestes répétitifs, pour se tourner vers l'intelligence des travailleurs, leur créativité, leurs capacités de contrôle de la qualité, de diagnostic et d'analyse, leur aptitude au travail en équipe, en somme vers tout ce qui repose sur une meilleure formation et une maîtrise des compétences fonctionnelles de base.

Un second besoin de formation, qui découle des transformations de l'économie, porte sur le développement des capacités d'analyse — *des « compétences analytiques »*, comme on le dit de plus en plus — requises par les nouvelles technologies, les méthodes de production et les nouveaux modes de gestion. Les travailleurs sont de plus en plus souvent appelés à diagnostiquer des problèmes, à analyser des résultats, à participer à la solution de problèmes et à vérifier la qualité de la production, l'usure des outils, le temps utilisé et les processus mis en œuvre. Plus le marché du travail évolue, plus le travail d'opérateur, par exemple, se transforme en celui de contrôleur. L'intégration plus poussée des systèmes de production augmente les sources possibles de panne et rend plus complexe le diagnostic. Ce sera de plus en plus à partir d'informations de terminaux, de graphiques et de sorties d'imprimantes que se feront les diagnostics et les évaluations de la productivité. Dans la mesure où il

32. Conseil économique du Canada, *Innovations, emplois, adaptations...*, p. 182.

33. Voir annexe 12.

34. Groupe d'étude sur les ressources humaines dans l'industrie automobile, *Industrie de l'automobile, les gens avant tout...*, p. 128.

35. Conseil économique du Canada, *op. cit.*, p. 174.

devient plus abstrait, le travail exige des capacités d'analyse supérieures permettant de contrôler et d'interpréter les résultats. « La plupart des sociétés mettent sur pied leurs propres programmes de formation en compétences analytiques, tout en faisant appel aux programmes offerts par les collèges communautaires, les cégeps et d'autres établissements lorsque cela est possible. Parmi les compétences et concepts analytiques que l'on enseigne, mentionnons le contrôle statistique des processus de production, l'analyse des calibres, le tolérancement géométrique et diverses techniques de solution de problèmes[36] ».

Troisièmement, les nouveaux modes de gestion font une place de plus en plus grande à la participation des employés à la solution des problèmes, aux décisions en matière de production et aux communications dans l'entreprise. Ces changements dans le vécu quotidien des entreprises demandent une plus grande aptitude des travailleurs à se situer dans un ensemble et à améliorer leurs *capacités de communication* et leurs *relations interpersonnelles*[37]. Or, participer à la recherche de solutions en groupe, travailler en équipe et s'ajuster aux diverses formes d'organisation du travail exigent des compétences que de nombreux travailleurs n'ont pas eu la possibilité de développer. « Les compétences en relations interpersonnelles auxquelles font appel ces initiatives comprennent les aptitudes à négocier, la compréhension de la dynamique des groupes, l'établissement d'ordres du jour, le « remue-méninges », la solution collective de problèmes, l'aptitude à communiquer et à présenter des rapports, et une connaissance des principes psychologiques de base[38] ». C'est ainsi que « les entreprises qui ont sérieusement tenté l'expérience d'équipes de solution de problèmes ou de cercles de qualité affirment qu'une bonne formation en relations interpersonnelles est un des facteurs décisifs de leur succès[39] ».

Ces trois besoins de formation en regard des compétences de base, des compétences analytiques et des aptitudes aux relations interpersonnelles s'appliquent à tout le monde, sans égard au métier exercé ou à l'entreprise pour laquelle on travaille; il s'agit de compétences transférables, dont les effets sont importants au regard des tâches à effectuer, mais qui s'étendent également à l'ensemble des rôles à exercer dans la vie courante.

L'évolution de l'économie et du marché du travail remet aussi en cause les *compétences techniques*. Ce nouveau besoin de formation en regard des compétences techniques est le plus reconnu et parfois même le seul auquel les entreprises et les travailleurs attachent quelque importance. Car, de fait, il influence directement la productivité et l'emploi. Comme on l'a vu, des métiers et professions disparaissent, alors que d'autres naissent; des fonctions de travail se modifient; et bien des tâches sont en mutation, sous l'influence des découvertes scientifiques et technologiques.

Ces besoins de compétences techniques sont très souvent spécifiques, c'est-à-dire qu'ils sont reliés à un métier ou à une profession, à un secteur d'activités, voire à une entreprise. On peut facilement constater, par exemple, que l'arrivée de la bureautique, de la robotique et de la télématique exige des compétences plus poussées et plus complexes dans de nombreuses professions. Le changement technologique dans ce domaine de l'informatique influencera, dans les années à venir, le travail d'un nombre croissant de personnes. Ainsi, on prévoit entre 1985 et 1990 une croissance de 262 % des personnes qui travaillent avec des techniques informatiques et de plus de 300 % de celles qui travaillent avec des robots ou des procédés automatisés de contrôle de la qualité[40]. Tous les secteurs et toutes les personnes sont touchés, quoique de façon inégale, par les nouvelles technologies. Et pour faire face à ces changements technologiques, la stratégie le plus souvent adoptée par les entreprises est précisément le recyclage du personnel existant[41]. Le Conseil économique du Canada prévoit même

36. Groupe d'étude sur les ressources humaines dans l'industrie automobile, *op. cit.*, p. 164.

37. Georges ARCHIER et Hervé SÉRIEYX, *op. cit.*, p. 16.

38. *Ibid.*, p. 167.

39. *Ibid.*, p. 168.

40. Voir annexes 13 et 14.

41. Voir annexe 15.

une croissance des nouvelles technologies dans les prochaines années[42]. « Par conséquent, nous prévoyons que l'effet du changement technologique sur les ressources humaines prendra de plus en plus d'importance dans les années à venir[43] ».

Ces besoins de formation, découlant des transformations économiques, prennent une importance encore plus grande, si on les associe à l'état de la scolarisation et de la qualification de la main-d'oeuvre. Dans un avis récent portant sur les priorités en éducation des adultes, le Conseil a rappelé l'état et les besoins de scolarisation et de qualification de la population adulte, et particulièrement de la population active. Rappelons seulement que, dans la population adulte totale, pratiquement une personne sur deux n'a pas terminé son secondaire, alors qu'une personne sur quatre a 8 ans et moins de scolarité. Dans la population active, 34 % n'ont pas terminé leur secondaire, alors que 17,8 % ont 8 ans et moins de scolarité. Le Québec accuse un retard sur l'Ontario et le reste du Canada, tant chez les gens qui ont 8 ans et plus de scolarité que chez ceux et celles qui ont une formation universitaire. Ce retard se traduit par des taux d'activité moindres et des taux de chômage plus élevés[44].

*
* *

Ces transformations de l'économie du Québec modifient la vie des entreprises, qui doivent s'adapter à un marché du travail en pleine évolution. Elles interpellent aussi la main-d'oeuvre active, en changeant la configuration de la demande de compétences. La mondialisation des marchés et la concurrence internationale exercent des pressions sur les entreprises qui, pour renforcer leur compétitivité, visent à accroître leur productivité. Pour y parvenir, elles se tournent vers les nouvelles technologies et de nouveaux modes de gestion qui, tout en étant plus productifs, rendent le marché de l'emploi mouvant et complexe. Les entreprises sont de plus en plus persuadées que, pour gagner le combat industriel, la ressource déterminante est une main-d'oeuvre compétente et que le développement des ressources humaines constitue l'assise même de la croissance de leur productivité et du renforcement de leur compétitivité.

Telle est l'ampleur des besoins de formation et de perfectionnement de la main-d'oeuvre pour s'adapter aux transformations que vit l'économie. Autant les compétences générales que les compétences proprement techniques sont, de fait, remises en cause. Il y a là un défi important, soit celui d'assurer, de la manière la plus appropriée possible, le perfectionnement et le recyclage de la main-d'oeuvre active.

---

42. Conseil économique du Canada, *op. cit.*, pp. 85-92.

43. *Ibid.*, p. 99

44. C.S.E., *Des priorités en éducation des adultes*.

Chapitre 2

L'évolution des dispositifs et des priorités en formation professionnelle de la main-d'oeuvre

Les changements des réalités économiques appellent et entraînent des changements de taille dans les orientations et les dispositifs de formation professionnelle de la main-d'oeuvre. On observe même que les pays qui ont connu une forte croissance de leur productivité sont justement ceux qui ont reconnu le lien entre performance économique et formation professionnelle et recouru à cette dernière comme à un instrument de politique industrielle.

Dans un *premier* temps, on dégagera, à partir de certains aspects des derniers accords Québec-Ottawa et des évolutions qui les ont préparés, les éléments les plus significatifs d'un contexte nouveau pour le perfectionnement professionnel de la main-d'oeuvre. Puis, dans un *deuxième* temps, on indiquera les traits saillants du modèle émergent selon lequel se structurent de plus en plus nettement nos dispositifs de formation professionnelle de la main-d'oeuvre. Enfin, dans un *troisième* temps, on attirera l'attention sur ce que ce contexte nouveau et ce modèle en émergence peuvent porter de promesses et d'inquiétudes.

2.1 Un contexte nouveau

La formation professionnelle de la main-d'oeuvre est étroitement liée à la situation socio-économique et à son évolution. Au Québec comme ailleurs, elle a connu, au cours des années, des transformations importantes pour s'adapter à cette évolution. Il est aisé d'observer cette capacité d'adaptation de la formation professionnelle au cours des ans, tant dans ses orientations que dans ses dispositifs.

On note d'abord que la naissance et le développement de la formation professionnelle de la main-d'oeuvre découlent, à proprement parler, de l'industrialisation. En effet, la mécanisation a nécessité davantage de savoir technique et l'industrie a demandé, en conséquence, qu'on organise la formation professionnelle de certains travailleurs. Et la seconde guerre mondiale a considérablement accéléré le développement de l'industrie québécoise et la demande de travailleurs qualifiés. À partir de 1950, la question de la formation de la main-d'oeuvre a été de plus en plus explicitement associée au développement économique. L'effort majeur des gouvernements et des entreprises consistait alors à combler les pénuries de main-d'oeuvre pour répondre aux besoins des entreprises et des marchés.

À partir de 1960, dans la foulée de son ambitieux projet de société, le Québec a accordé une importance plus grande à la formation professionnelle de la main-d'oeuvre. Ainsi, en augmentant la formation des citoyens, la révolution tranquille visait à faire du Québec une nation moderne et à le placer dans le groupe des pays industrialisés. Plusieurs entreprises en manque d'ingénieurs, de techniciens ou de gens de métiers spécialisés devaient recruter à l'étranger et exerçaient alors des pressions pour que le Québec forme une main-d'oeuvre qualifiée, en particulier dans le secteur des ressources naturelles et dans le secteur des services. La croissance des effectifs des secteurs public et para-public, ajoutée aux demandes de main-d'oeuvre spécialisée d'une économie en plein développement, faisait que les personnes instruites et qualifiées pouvaient alors se trouver facilement de l'emploi. En même temps, les méga-projets, la production mécanisée et le secteur des services offraient de l'emploi aux personnes moins qualifiées. Le marché était généralement intérieur, à l'exception de l'exportation de matières premières, et l'industrie manufacturière était peu développée.

Pour répondre à ces nouvelles réalités économiques, la majorité de la main-d'oeuvre active acquérait, sur le marché du travail, les capacités requises pour l'exercice des diverses fonctions de travail, pendant qu'un nombre grandissant de jeunes se donnaient une plus solide formation de base et une formation spécialisée dans un métier ou une profession. Devant cette arrivée massive de jeunes diplômés, les adultes et, en particulier, les sans-emploi ou les femmes voulant retourner sur le marché du travail devaient accroître leur formation de base, voire se donner une formation professionnelle initiale. C'est ainsi que, dès 1961, à la faveur des ententes avec Ottawa, Québec dispensait des cours

aux chômeurs afin de les former et de les réorienter en fonction des besoins du marché de l'emploi. On peut donc affirmer que, de 1960 à 1970, la formation professionnelle de la main-d'oeuvre était presque exclusivement de la formation préparatoire à la formation professionnelle, de la formation professionnelle initiale ou un apprentissage en milieu de travail, pour ceux et celles qui n'avaient pas d'emploi et qui voulaient intégrer le marché du travail. Les programmes existants visaient alors à combler les pénuries de main-d'oeuvre et formaient ceux qu'on appelle les « inactifs ».

De 1970 à 1980, parallèlement à l'augmentation de la scolarisation des Québécois, on a pu constater une élévation des exigences reliées à l'emploi et une demande plus grande de formation spécialisée. Cette période a été marquée par l'arrivée de l'électronique, le début d'importants changements technologiques et le retour des femmes au foyer sur le marché du travail. Les personnes qui entraient ainsi sur le marché du travail avaient une meilleure formation de base qu'auparavant et souvent une bonne formation professionnelle. Mais, pour les autres, ce marché devenait de plus en plus fermé. C'est alors que les programmes gouvernementaux de formation de la main-d'oeuvre ont intensifié leurs interventions auprès des femmes et des chômeurs qui étaient peu scolarisés ou qui n'avaient pas de formation professionnelle. Au même moment, suite aux pressions exercées par le monde économique, le gouvernement fédéral accordait plus d'importance au programme de formation en industrie et intégrait à ses programmes un volet portant sur le perfectionnement des travailleurs, dans le but de les aider à faire face aux changements technologiques. En 1974, par la création du programme de formation industrielle et, en 1979, par le programme de formation dans les métiers en pénurie de main-d'oeuvre, le gouvernement fédéral mettait davantage l'accent sur l'adaptation de la main-d'oeuvre aux nouvelles technologies et favorisait la formation de spécialistes.

De 1976 à 1981, les programmes gouvernementaux de formation en industrie ont connu une augmentation de budget de 77,7 %, pendant que ceux de la formation en établissement étaient augmentés de 35,2 %. De même, en 1976, 39,5 % des stagiaires en formation industrielle appartenaient à la main-d'oeuvre active; en 1980, ils passaient à 47,6 %. Ainsi, on a pu observer simultanément une nette croissance des budgets de formation en industrie et une augmentation des stagiaires en emploi.

Au début des années 1980, la récession économique a forcé les entreprises à rationaliser l'utilisation de leurs ressources humaines et à viser une plus grande compétitivité. C'est alors que les entreprises ont pratiquement cessé l'embauche, réduit leurs effectifs et cherché à atteindre une plus grande productivité avec leur propre main-d'oeuvre. L'ouverture des marchés, l'avènement des nouvelles technologies, l'informatisation de la production et de la gestion et la promulgation des nouvelles législations sur la santé et la sécurité au travail ou sur l'environnement, par exemple, ont forcé les entreprises à augmenter la compétence de leur main-d'oeuvre. Profitant des leçons de la crise économique, les entreprises ont tenté de réduire les coûts de production par une diminution de leurs effectifs permanents, favorisant plutôt la sous-traitance, le personnel occasionnel, le temps partiel et les contrats. Ne recrutant plus de nouveaux employés, les entreprises se sont désintéressées progressivement de la formation initiale de la main-d'oeuvre, pour mettre l'accent sur le recyclage et le perfectionnement de leur main-d'oeuvre, mais avec des objectifs précis de relance de l'entreprise et d'augmentation de la productivité.

À la demande des milieux économiques, deux groupes de travail[1] ont procédé à l'évaluation des stratégies fédérales et sont arrivés à des conclusions identiques, soit celle de recentrer les programmes de formation professionnelle de la main-d'oeuvre sur des finalités économiques et celle de répondre prioritairement aux exigences et aux besoins du marché de l'emploi. Devant les difficultés des entreprises et tenant compte du chômage élevé, le gouvernement fédéral a donc alors choisi, dans son programme national de formation de 1982, de privilégier l'adaptation de la main-d'oeuvre aux exigences de l'emploi.

1. Groupe d'étude de l'évolution du marché du travail (présidé par David Dodge), *L'Évolution du marché du travail dans les années 1980*, Ottawa, 1981; Groupe de travail parlementaire sur les perspectives d'emploi pour les années 80 (présidé par M. Warren Allmand), *Du Travail pour demain*, Ottawa, 1982.

Ce bref rappel historique devrait suffire à montrer l'importante évolution qu'a connue la formation professionnelle de la main-d'oeuvre au Québec: l'accent s'y est déplacé de la formation professionnelle initiale et de la formation des nouveaux embauchés vers le recyclage et le perfectionnement de la main-d'oeuvre en place. La formation professionnelle de la main-d'oeuvre vise maintenant de plus en plus à adapter la main-d'oeuvre active aux besoins des entreprises et de l'économie.

On a même assisté dernièrement à *une accentuation de ce tournant majeur dans les orientations*. La récente politique fédérale de « Planification de l'emploi » — comportant six programmes — vise essentiellement l'adaptation de la main-d'oeuvre aux besoins des entreprises et de l'économie. En particulier, les volets « Acquisition de compétence » et « Programme relatif aux pénuries de main-d'oeuvre spécialisée » constituent des moyens mis à la disposition des entreprises pour perfectionner et recycler leur main-d'oeuvre. Dans cette ligne, les récents accords Québec-Ottawa sur la formation en établissement ouvrent des possibilités nouvelles aux entreprises, leur permettant, grâce à la formation sur mesure, d'adapter les compétences de leurs personnels à leurs besoins spécifiques. On peut observer que les programmes fédéraux sont nettement axés sur l'emploi, que ces emplois soient menacés ou qu'ils soient modifiés par les changements de la technologie ou du marché. On est passé progressivement du développement des compétences de la main-d'oeuvre en général et de l'accroissement de l'« employabilité » des travailleurs à l'adaptation des travailleurs à l'emploi. On observe donc un retrait progressif du fédéral au regard des formations générales et des formations professionnelles initiales, au profit des perfectionnements spécialisés de courte durée, visant à répondre à des besoins ponctuels des entreprises et du marché de l'emploi.

Ainsi, en trois ans, la formation sur mesure accaparera 40 % des subventions du fédéral pour la formation en établissement, réduisant d'autant les budgets consacrés au développement général des compétences de la main-d'oeuvre et à l'accroissement de l'employabilité. En signant les accords Québec-Ottawa, le Québec a lui-même reconnu l'importance des formations sur mesure pour répondre à certains besoins liés aux transformations économiques. Il a accepté, lui aussi, que les formations reliées à des besoins ponctuels des entreprises soient de plus en plus importantes. Mais, ce faisant, il modifiait quelque peu ses politiques traditionnelles et ses orientations en matière de développement des ressources humaines. Une certaine dissociation s'est établie dans la formation, entre les finalités économiques, d'une part, et les finalités sociales, culturelles et éducatives, d'autre part[2].

Les accords Québec-Ottawa prévoient aussi une diminution des sommes versées par le fédéral pour la formation de la main-d'oeuvre. D'abord, d'ici 1989, les 139 $ millions de 1985-1986 ne seront pas indexés. Deuxièmement, à l'intérieur de cette enveloppe de 139 $ millions, une part croissante des ressources sera prélevée sur la formation standardisée et affectée à la formation sur mesure pour répondre à des besoins spécifiques des entreprises. Enfin, les montants affectés à la formation sur mesure en établissement ne sont pas garantis pour 1988-1989 — ces montants représentent 54 $ millions en 1988-1989. Il y a là une tendance menant imperceptiblement à des subventions directes à l'entreprise qui, elle, aura le loisir de choisir son fournisseur de formation. Les établissements devront donc se situer dans une dynamique d'offre et de demande et faire face à la concurrence pour maintenir leurs structures et leurs services. De la sorte, les services risquent de devenir davantage orientés par les exigences des entreprises que par les besoins de développement professionnel des travailleurs. Les formations « ad hoc », faut-il le rappeler, ne brisent généralement pas le cercle du recyclage permanent et s'accordent mal à des objectifs globaux axés sur le plein développement des ressources humaines.

Dans l'ensemble, la tendance apparaît clairement: la formation professionnelle de la main-d'oeuvre au Québec mettra moins l'accent sur la hausse de la compétence de la main-d'oeuvre et de son employabilité, mais davantage sur des formations « ad hoc », répondant à des besoins plus spécifiques et plus « pointus » de certaines entreprises et de certains travailleurs. Les visées québécoises traditionnelles de la formation professionnelle de la main-d'oeuvre risquent d'en être

2. Le C.S.E. a longuement traité de ces enjeux avant la signature de ces accords. Voir: *La Formation professionnelle de la main-d'oeuvre: le contexte et les enjeux éducatifs des prochains accords Québec-Ottawa*, Québec, 1986.

modifiées, si l'on privilégie ainsi de plus en plus le lien immédiat à l'emploi et les habiletés techniques spécifiques, conformément aux orientations du gouvernement fédéral.

Le contexte est donc réellement nouveau. La priorité est progressivement passée de la formation générale à une formation professionnelle initiale, puis à une formation plus spécialisée acquise dans des activités de perfectionnement et de recyclage. On peut aussi observer un mouvement allant de la formation des personnes dites « inactives » ou des nouveaux embauchés à des mesures plus intensives de perfectionnement de la main-d'oeuvre active, en même temps qu'une orientation nouvelle du développement des ressources humaines, désormais plutôt axé sur des objectifs économiques. La responsabilité de la formation de la main-d'oeuvre au Québec est ainsi davantage remise entre les mains des agents économiques, en vue d'augmenter la productivité et la compétitivité des entreprises, à la fois sur le marché domestique et sur le marché international. Les entreprises et le marché du travail sont de plus en plus invités à s'engager dans la formation professionnelle de la main-d'oeuvre en emploi.

2.2 Un modèle en émergence

L'évolution socio-économique du Québec, on le voit, entraîne une modification des orientations de la formation professionnelle de la main-d'oeuvre, en même temps qu'elle est la source de nombreux changements sur le marché du travail. Les nouveaux défis que doit relever l'économie québécoise — augmenter sa productivité et renforcer sa compétitivité sur la scène internationale — ne viennent pas remplacer, certes, les grands objectifs socioculturels de démocratisation, d'égalité des chances, de respect des libertés individuelles, de développement intégral de toutes les potentialités des personnes, d'aide aux plus démunis et de justice sociale, mais ils obligent à les compléter, en quelque sorte. Ces nouveaux défis forcent, de fait, à une véritable intégration des nouvelles réalités économiques. Ils obligent à revoir et à réajuster les relations mutuelles entre le développement économique, le développement social et le développement culturel du Québec. Dans ce nouveau contexte, il est possible de saisir les principaux éléments d'un modèle de reclyclage et de perfectionnement de la main-d'oeuvre en emploi en train de s'esquisser au Québec, à des rythmes et selon des intensités variables selon les milieux.

Il faut d'abord noter, en guise de préalable, *la place prépondérante qu'occupe toujours, au Québec, le système d'éducation* dans le perfectionnement de la main-d'oeuvre. Au moment même où le système d'éducation dit « régulier » se développait pour donner une meilleure formation aux jeunes et où le monde économique confiait au système d'éducation la mission de former une main-d'oeuvre compétente pour rejoindre le peloton des pays industrialisés, les services d'éducation des adultes ont été créés, pour offrir les programmes professionnels aux adultes et donner suite aux ententes Québec-Ottawa. C'est ainsi que, au Québec, contrairement à d'autres pays, le système d'éducation se voyait confier la double mission de former la jeunesse, pour en faire une main-d'oeuvre compétente, et de perfectionner la main-d'oeuvre active, pour répondre aux exigences du marché du travail. Sous les pressions des milieux économiques et pour intégrer les chômeurs au marché du travail, le gouvernement du Québec, avec l'appui du gouvernement fédéral, a mis en place des programmes de formation et de perfectionnement de la main-d'oeuvre. Il entendait ainsi combler les pénuries de main-d'oeuvre et adapter la main-d'oeuvre à l'emploi. Le système d'éducation fut prioritairement choisi — contrairement au choix effectué dans de nombreux pays industrialisés — pour dispenser cette formation aux adultes. Même si des entreprises et, de façon particulière, les grosses entreprises ont offert des activités de formation à leurs employés, le système d'éducation est devenu l'instance principale de la formation et du perfectionnement de la main-d'oeuvre[3]. C'est là un choix historique, dont les conséquences se reflètent encore dans les politiques et les pratiques de perfectionnement et de recyclage de la main-d'oeuvre.

---

3. Par exemple, même lorsque les frais de formation sont payés entièrement par l'employeur, 23,3 % sont versés au système public d'enseignement et 51 % des entreprises remboursent des frais de scolarité. En plus des programmes du gouvernement fédéral, les programmes de formation de la main-d'oeuvre du Québec sont dispensés en presque totalité par le système public d'éducation.
Source: Pierre Doray, *La Participation à l'éducation des adultes*, Montréal, ICEA, 1985, p. 106.

Premier élément du modèle émergent porte sur la *priorité de plus en plus grande accordée à la main-d'oeuvre en emploi* dans le système québécois de formation professionnelle de la main-d'oeuvre. On peut constater une évolution des priorités vers la main-d'oeuvre en emploi et un certain repli par rapport à la formation des inactifs, des chercheurs d'emploi et des femmes voulant réintégrer le marché du travail. La rationalisation de la production et de la gestion des entreprises, les nouvelles technologies et le vieillissement de la population active découlant de la réduction de l'arrivée de nouveaux employés font que la priorité est de plus en plus nettement accordée au recyclage et au perfectionnement de la main-d'oeuvre active. Les entreprises font de plus en plus de pressions en ce sens sur les gouvernements, qui y répondent positivement. Ainsi, à l'heure actuelle, les budgets du ministère de la Main-d'oeuvre sont principalement consacrés à la formation à temps partiel, au recyclage et au perfectionnement de la main-d'oeuvre active. Dans les accords Québec-Ottawa, les formations à temps partiel ont une place prépondérante et la formation sur mesure accaparera, d'ici trois ans, 40 % des sommes consacrées à la formation en établissement. L'analyse des besoins faite par les commissions de formation professionnelle révèle que plus de 80 % de ces besoins portent précisément sur le recyclage et le perfectionnement de la main-d'oeuvre active. Et les investissements privés des entreprises en formation de la main-d'oeuvre sont, en presque totalité, consacrés au recyclage et au perfectionnement de la main-d'oeuvre en emploi.

Les grandes entreprises jugent maintenant qu'il leur faut préférer le recyclage et le perfectionnement à l'embauche. Les intervenants économiques, en particulier les grandes entreprises et les regroupements d'entreprises, exercent de plus en plus de pressions sur les gouvernements; ils entendent contrôler localement et gérer selon leurs besoins le perfectionnement et le recyclage de leur main-d'oeuvre. C'est pourquoi, ici comme aux États-Unis et au Japon, les entreprises refusent les formules qui consistent à verser à l'État un pourcentage de leur masse salariale et à en remettre le contrôle à un organisme central.

Les petites et les moyennes entreprises, pour leur part, sont souvent forcées par les événements de s'occuper du perfectionnement de leur personnel, pour survivre et faire face à la concurrence. Cependant, elles seront parfois davantage tentées de recourir à l'embauche pour améliorer la compétence de leur personnel, car elles n'ont pas d'autres moyens que les programmes gouvernementaux pour assurer le recyclage et le perfectionnement de leur main-d'oeuvre. D'une part, elles n'ont souvent ni les structures ni les ressources pour prendre en charge leur perfectionnement et leur recyclage. D'autre part, malgré leur nombre, elles ne sont pas organisées pour « peser » sur les politiques gouvernementales et les programmes de perfectionnement de la main-d'oeuvre. Pour elles, la formation sur mesure demeure un moyen adapté de perfectionner leur personnel en fonction de leurs besoins spécifiques, même si elles éprouvent des difficultés à intégrer le perfectionnement de leur personnel à leurs activités. Dans ce contexte, de plus en plus de travailleurs prennent en charge leur propre perfectionnement, pour ne pas être dépassés par l'évolution technologique (comme, par exemple, dans le champ du secrétariat).

Le recyclage et le perfectionnement de la main-d'oeuvre active prennent aussi plus d'importance pour les syndicats et les travailleurs, en raison des fermetures d'usine, des changements technologiques ou des politiques de sous-traitance, par exemple. En dehors des structures de participation prévues dans les conventions collectives — un tiers des travailleurs seulement sont syndiqués —, c'est au sein des commissions de formation professionnelle ou de leurs associations professionnelles que les travailleurs peuvent participer. Leurs interventions sont encore souvent limitées aux situations d'urgence, mais ils commencent à s'intéresser, entre autres choses, au perfectionnement professionnel de chacun, à l'élargissement de la formation offerte par l'entreprise et à la reconnaissance des acquis expérientiels. Il s'agit toutefois, en comparaison avec d'autres pays comme la Suède et l'Allemagne, d'une faible participation des travailleurs aux décisions de recyclage et de perfectionnement de la main-d'oeuvre en emploi prises par les gouvernements et les entreprises[4].

4. Marie Lamarre, *op. cit.*

Ainsi, comme on peut le constater, les programmes gouvernementaux, tout comme les préoccupations des grandes, moyennes et petites entreprises et des syndicats eux-mêmes, sont de plus en plus centrés sur la main-d'oeuvre en emploi. Il semble bien qu'on n'ait pas le choix: il faut faire face aux transformations de l'économie et aux nouveaux besoins de formation enracinés dans l'évolution du marché de l'emploi.

Un deuxième élément porte sur *la tendance à décentraliser les responsabilités* en formation de la main-d'oeuvre et sur l'apparition de deux types de perfectionnement de la main-d'oeuvre en emploi. D'entrée de jeu, il faut noter que l'on fait couramment des distinctions entre la formation de base et la formation professionnelle initiale des « recrues », jeunes ou adultes, et le perfectionnement et le recyclage de la main-d'oeuvre en emploi. Ainsi, on constate que la formation de base et la formation professionnelle initiale sont toujours fortement centralisées et que l'État et le système d'éducation s'en chargent, à la lumière des prévisions nationales des besoins de l'économie. Le système d'éducation s'est vu attribuer la responsabilité de la formation initiale. Ici comme ailleurs, on compte sur l'État pour mettre en place des programmes pour des groupes-cibles, comme les jeunes peu scolarisés, les immigrants, les handicapés, les femmes au foyer qui veulent réintégrer le marché du travail, les chômeurs ou les assistés sociaux. L'État décide des orientations, des priorités, des programmes et se charge du financement et de la réalisation de ces programmes, par ses réseaux d'éducation.

Par contre, pour le perfectionnement et le recyclage de la main-d'oeuvre en emploi, la situation est plus complexe. Ainsi, pour répondre à des besoins nationaux de scolarisation, d'accès aux compétences de base, d'acquisition d'une compétence professionnelle, d'actualisation d'un métier ou d'une profession, d'amélioration des aptitudes à communiquer ou à entretenir des relations interpersonnelles, de développement de compétences analytiques, on peut observer que les agents économiques souhaitent plutôt que des activités de formation soient planifiées sur le plan national et réalisées de façon décentralisée. Il s'agit donc ici d'un type de perfectionnement de la main-d'oeuvre en emploi qui correspond à des compétences universelles, non reliées spécifiquement à un milieu de travail et dont les résultats sont transférables d'une fonction de travail à une autre et d'une entreprise à une autre: on parle ici assez couramment de formation « standardisée » et c'est l'État et les établissements d'enseignement qui en assument le leadership. Ce perfectionnement plus global et dont les effets se font sentir à moyen et à long terme est capital pour la croissance socio-économique d'une société: il concerne la hausse générale des compétences de la main-d'oeuvre en emploi. Les entreprises et les employés peuvent recourir à ces services « standardisés » de formation professionnelle pour répondre aux besoins d'accroissement des compétences.

Cependant, en raison même de l'évolution rapide de l'économie et du marché du travail et sans nier les avantages d'un perfectionnement standardisé qui répond à des besoins généraux, les entreprises demandent avec insistance que le perfectionnement et le recyclage de la main-d'oeuvre en emploi soient souples, personnalisés et adaptés à leurs situations. Elles demandent généralement que cet autre type de perfectionnement et de recyclage de la main-d'oeuvre en emploi soit fortement décentralisé et que les décisions leur appartiennent. Car, ce dont elles ont besoin ici, c'est davantage une formation « sur mesure » qu'une formation « standardisée ». Selon ce type de perfectionnement, l'analyse des besoins, la nature de la formation et les formats de formation relèvent de la responsabilité première des entreprises et des employés. On souhaite donc que les programmes gouvernementaux de formation standardisée soient complétés par des programmes qui permettent aux entreprises de se donner des formations adaptées à leurs situations spécifiques. Ainsi, le programme fédéral de « Planification de l'emploi » et le « Programme de soutien à la formation en entreprise » sont vus comme des moyens pour aider l'entreprise à prendre ses décisions pour la formation de ses employés. La formation sur mesure vient confirmer cette responsabilité de l'entreprise et la nécessité, pour la formation, d'être reliée aux besoins de chaque entreprise.

Dans le modèle qui se dessine chez nous, le système d'éducation — entendons les établissements d'éducation — demeure le « fournisseur » de formation pour les services standardisés, mais devient, pour la formation sur mesure, l'un des fournisseurs de formation. On assiste donc à un mouvement de transfert d'une prise en charge totale par l'État à une responsabilisation accrue des entreprises face au perfectionnement et au recyclage de leur main-d'oeuvre. Autant on souhaite l'uniformité et une certaine centralisation pour la formation de base, pour la formation professionnelle initiale des jeunes

et des adultes et pour la lutte aux inégalités face à l'emploi, autant on croit que le perfectionnement et le recyclage de la main-d'oeuvre en emploi ne seront valables que s'ils comportent deux volets : l'un, planifié centralement et qui correspond aux besoins en compétences de base de la main-d'oeuvre, et l'autre, décentralisé et adapté aux besoins et aux problèmes de chaque entreprise.

Le troisième élément porte sur l'évolution de ce *perfectionnement standardisé pour répondre aux besoins nationaux de formation de la main-d'oeuvre en emploi*. À partir de certaines études économiques et de certaines lectures de l'évolution du marché du travail, les gouvernements établissent des priorités et élaborent une planification des activités de formation offertes aux travailleurs selon les secteurs économiques, les professions en transformation et les régions. Ils fixent le nombre de places disponibles et les budgets accordés. D'ores et déjà, on peut observer certaines tendances dans ce perfectionnement standardisé.

En premier lieu, comme on l'a vu plus haut, on constate un retrait progressif du gouvernement fédéral et du ministère de la Main-d'oeuvre du Québec du domaine des formations générales et une tendance à ne retenir que les cours de formation générale qui constituent un préalable immédiat à la formation professionnelle à dispenser. En deuxième lieu, les activités de formation retenues sont très nettement liées à l'évolution des technologies et des marchés et aux professions d'importance nationale. En troisième lieu, on constate une intensification des formations à temps partiel et des formations dans l'entreprise. Enfin, on observe un nombre grandissant d'activités de formation générale et de formation professionnelle offertes par le système d'éducation dans ses réseaux secondaire, collégial et universitaire. Les entreprises et les travailleurs utilisent ces activités de formation, offertes par les programmes de main-d'oeuvre et par les réseaux d'éducation, pour accroître leurs compétences, acquérir des formations qualifiantes et répondre ainsi à certains des nouveaux besoins de formation découlant des transformations de l'économie. Ainsi, les retraits observés dans les programmes gouvernementaux de formation de la main-d'oeuvre sont, d'une certaine manière, compensés par le système d'éducation qui en prend la relève.

Le quatrième élément porte sur *le développement d'un perfectionnement adapté*. La rapidité des changements technologiques et les défis que posent à l'entreprise la concurrence internationale et l'évolution des marchés ont transformé la demande de compétences et le type de perfectionnement requis. C'est ainsi que les gouvernements ont graduellement mis en place des moyens de perfectionnement adapté. Cela n'est pas vraiment nouveau pour les entreprises, car depuis longtemps elles mettent en oeuvre de telles formes de perfectionnement, soit par la formation « sur le tas », soit par la formation donnée par les fournisseurs d'équipement ou les firmes privées, soit par la formation qu'elles dispensent elles-mêmes. Depuis quelques années, des établissements d'enseignement collaborent même avec des entreprises pour offrir ce type de perfectionnement, dans le cadre des cours dits « autofinancés ». Ce qui est nouveau, c'est que ce perfectionnement adapté est officiellement reconnu par les programmes gouvernementaux relatifs à la main-d'oeuvre, qu'il peut être subventionné et que les réseaux d'éducation le considèrent de plus en plus comme une responsabilité importante de service aux entreprises et aux travailleurs.

L'émergence de ce type de perfectionnement adapté correspond davantage à certains besoins de formation découlant des transformations économiques mais, en même temps, il modifie profondément le système de formation professionnelle de la main-d'oeuvre. Le fait même que les entreprises demandent un perfectionnement et un recyclage davantage adaptés à leur situation et à leurs problèmes et qu'on assiste, en conséquence, à une évolution des formations standardisées vers les formations sur mesure — où les entreprises ont une responsabilité plus grande sur les objectifs, les contenus et les modes d'organisation de la formation — pourrait conduire, comme on le déplore déjà en France, à une prépondérance des formations courtes, utilitaires, « ad hoc », centrées sur un emploi spécifique, une fonction de travail spécialisée, un processus de production, une tâche particulière ou encore une entreprise donnée. De telles formations sont utiles à court terme à l'entreprise, mais sont souvent peu transférables et peu efficaces à long terme.

Plusieurs entreprises considèrent que la formation des employés doit avoir une rentabilité immédiate ; elles seront disposées à accorder une aide monétaire à l'employé si cette formation entretient un rapport direct avec la fonction de travail. Dans ce contexte, la formation est souvent réservée aux

gestionnaires, aux professionnels et au personnel technique directement touchés par une nouvelle technologie ou un nouvel équipement. Le travailleur de la base, pour sa part, ne peut généralement pas compter sur le plan de formation de l'entreprise — lorsqu'il y en a un — pour acquérir plus de compétence en langues, en mathématiques, en sciences ou en administration, pour devenir plus polyvalent et plus mobile, pour actualiser et développer ses compétences, pour préparer un transfert vers un autre métier ou changer de niveau professionnel. Il lui appartient donc le plus souvent de prendre en charge son propre perfectionnement, dans le cadre des formations standardisées des programmes gouvernementaux de main-d'oeuvre ou des cours créditables du système d'éducation.

Cette vision d'un perfectionnement centré sur les formations courtes, « ad hoc », spécialisées, rentables à court terme pour l'entreprise, annonce aussi l'émergence d'un marché libre de la formation pour une partie du perfectionnement et du recyclage de la main-d'oeuvre en emploi. Il y a là, manifestement, une volonté des intervenants économiques, dont principalement les entreprises, de contrôler et de choisir les fournisseurs de formation. Sans déclaration fracassante, on peut implicitement lire, dans la situation actuelle, un mouvement en ce sens, par le pouvoir accordé aux entreprises et aux commissions de formation professionnelle, par la reconnaissance que le système d'éducation a une mission de service, par la place accordée à la formation pratique ou par la spécialisation des équipements et des processus, par exemple. Même si on continue de déclarer que le système public d'éducation doit être le fournisseur privilégié des services de formation sur mesure, il y a, dans les positions d'Ottawa et de Québec, une ouverture menant imperceptiblement vers un marché libre de la formation.

Tout porte à penser que le système d'éducation n'aura pas le choix : il devra se situer sur le marché de l'offre et de la demande et ajuster ses services pour tenir compte de la concurrence qui s'installe. Il devra aussi donner satisfaction aux demandeurs. La situation qui prévaut en France, aux États-Unis et au Japon montre que, dans ces pays où il y a marché libre de la formation, la place occupée par le système public d'éducation est très limitée. Les raisons invoquées par les entreprises, par exemple en France, pour ne pas choisir le système d'éducation se résument généralement à la lourdeur administrative et à la lenteur à fournir des réponses appropriées aux besoins des entreprises[5]. Au Québec, cela signifie que le système d'éducation jouira de moins en moins de l'exclusivité et qu'il devra, pour rester concurrentiel, être compétitif sur le plan des coûts et de la qualité.

2.3 Des promesses et des inquiétudes

Ce contexte nouveau et ce modèle en émergence sont riches de promesses pour l'avenir du recyclage et du perfectionnement de la main-d'oeuvre, mais ils suscitent en même temps quelques inquiétudes. Ce sont ces promesses et ces inquiétudes qu'il importe maintenant de mettre en évidence, puisqu'elles contiennent des enjeux fondamentaux pour la formation professionnelle de la main-d'oeuvre.

Il convient d'évoquer, *d'abord, les promesses*. En effet, on ne peut qu'applaudir, comme le soulignait dernièrement le Conseil[6], à la préoccupation de plus en plus affirmée et exprimée d'accroître l'engagement des entreprises dans la formation de leur personnel. Les entreprises sont incitées à en faire un objet majeur de souci et d'investissement, d'une part, à développer des liens d'échange et de collaboration avec les centres de formation, d'autre part.

Le contexte nouveau et le modèle en émergence qu'on a évoqués contiennent aussi cette promesse d'une meilleure adaptation des activités de recyclage et de perfectionnement à la réalité des entreprises. L'intérêt accru pour les formations sur mesure vise, de fait, à mieux répondre aux demandes précises des entreprises et, ultimement, à mieux enraciner les formations dispensées dans les besoins que suscitent les transformations de l'économie. Il n'est pas indifférent que le demandeur, qui connaît ses propres besoins, les exigences du marché de l'emploi et les impératifs de l'évolution économique, puisse obtenir une formation qu'il juge adaptée et satisfaisante.

---

5. Marie Lamarre, *op. cit.*
6. C.S.E., *La Formation professionnelle de la main-d'oeuvre...*, pp. 22-23.

La libéralisation du marché de la formation professionnelle porte aussi en elle-même une exigence de taille: offrir des services qui soient, en même temps, de qualité et pertinents. Ceux qui offrent les formations — et, au premier chef, les établissements d'éducation eux-mêmes — devront s'équiper pour garantir cette qualité et, tout à la fois, répondre adéquatement aux besoins exprimés.

Au total, les évolutions en cours reflètent un ajustement important des dispositifs de formation professionnelle pour s'adapter aux transformations de l'économie et répondre aux besoins de formation des travailleurs et des entreprises. Elles peuvent permettre aux entreprises d'être plus productives et plus compétitives, les aidant, du même coup, à relever les défis reliés aux changements rapides de l'économie.

Mais l'évolution du contexte et l'émergence d'un nouveau modèle de recyclage et de perfectionnement suscitent aussi *quelques inquiétudes*. De fait, sont ici en cause certains aspects fondamentaux du système de formation professionnelle de la main-d'oeuvre et les principes mêmes de la formation continue et de l'éducation permanente.

Il y a d'abord l'aboutissement de cette tendance à passer de la formation initiale au perfectionnement de la main-d'oeuvre en emploi. Il y a danger que les pressions de l'économie, conduisant les agents économiques à ne considérer la formation des travailleurs que sous l'aspect de la main-d'oeuvre en emploi, forcent à accorder moins d'importance à la qualification et à l'employabilité de l'ensemble des ressources humaines, notamment de celles qui ont les plus grands besoins de formation. Les objectifs économiques peuvent devenir un écran, cachant les objectifs sociaux, tout comme la prise en compte du virage technologique peut faire oublier une nécessaire égalisation des chances.

Dans le même sens, le passage graduel d'un perfectionnement standardisé à un perfectionnement adapté pourrait en arriver à contredire les orientations les plus souhaitables de la formation continue des travailleurs et avoir des effets négatifs sur le développement économique, à moyen et à long terme. En effet, réduire le perfectionnmement standardisé peut signifier qu'on se limite au court terme et qu'on confond de plus en plus formation continue et adaptation à l'emploi. Comme nous l'avons vu, les besoins de formation des travailleurs sont beaucoup plus larges que les perfectionnements en compétences techniques spécifiques. Ils portent sur l'accroissement de la scolarisation et des compétences de base des travailleurs, sur le développement des compétences analytiques, sur l'amélioration de leurs aptitudes en communication et en relations interpersonnelles et sur leurs compétences proprement techniques. L'examen de la planification provinciale et de quelques planifications régionales en formation sur mesure en établissement révèle que le perfectionnement adapté porte presque exclusivement sur des compétences techniques pointues. Rares sont les entreprises qui s'occupent des autres types de besoins de formation et, même sur le plan des compétences techniques, on peut constater que les priorités retenues sont loin de rejoindre l'ensemble des travailleurs et de répondre à leurs besoins de formation. Les deux types de perfectionnement — standardisé et adapté — sont complémentaires et il sera nécessaire de trouver un équilibre entre eux, si l'on veut à la fois accroître le niveau général des compétences et tenir compte de besoins plus spécifiques, exigences qui découlent toutes deux des transformations de l'économie.

L'évolution des programmes gouvernementaux de formation de la main-d'oeuvre peut aussi conduire à des formations de qualité limitée, sans formation de base ni apprentissages transférables, toujours à reprendre et non reconnues officiellement. Elle peut inciter à se limiter aux besoins immédiats reliés à des compétences techniques pointues, négligeant les besoins de formation à portée plus universelle évoqués plus haut. On peut craindre que certaines lois à portée sociale — par exemple, santé et sécurité du travail, protection de l'environnement, protection du consommateur, licenciement collectif — ou des politiques d'égalisation des chances et non discriminatoires — par exemple, à l'égard des femmes ou des immigrants — fassent de moins en moins partie des formations offertes et dispensées.

À ces inquiétudes sur le fond, si l'on peut dire, s'ajoutent quelques inquiétudes d'ordre plus opérationnel. Ainsi, les documents visant la mise en place de la formation sur mesure prévue dans les accords Québec-Ottawa laissent entrevoir des tendances à bureaucratiser, à planifier, à encadrer à un tel point cette formation aux paliers national, provincial et régional qu'on peut se demander si l'entreprise, les travailleurs et les établissements d'éducation pourront réussir à en respecter les

exigences. Les contraintes risquent d'être telles que les décisions sur le plan local pourraient bien finir par ne porter que sur des détails non significatifs. Dans un tel contexte, les marges de manoeuvre des établissements ne permettraient pas de répondre adéquatement aux besoins des entreprises et des travailleurs.

En outre, les établissements d'éducation devenant de plus en plus l'équivalent de firmes privées en situation de concurrence, on pourrait voir s'accentuer, parmi les établissements d'une même région, une tendance à faire des gestes « anarchiques » auprès des entreprises. Ainsi, chaque établissement pourrait se mettre à ratisser de façon systématique les entreprises de sa région — ce mouvement est déjà amorcé — , en tentant de s'accaparer le marché de la formation. À cette course à la clientèle des établissements d'un même ordre d'enseignement pourrait s'ajouter la concurrence entre les ordres d'enseignement. Les entreprises pourraient ainsi en arriver à mettre en doute la crédibilité d'un système d'éducation agissant de façon désordonnée et à se tourner résolument vers le secteur privé.

*
* *

La formation professionnelle de la main-d'oeuvre a connu une évolution importante et s'effectue maintenant dans un contexte nouveau, issu des transformations de l'économie. On a même pu constater qu'un modèle de recyclage et de perfectionnement de la main-d'oeuvre en emploi était en train d'émerger, porteur de promesses et d'inquiétudes à la fois. Et c'est de cette conjoncture que ressortent des enjeux majeurs pour le système d'éducation, aussi bien dans le secteur des formations « standardisées » que dans celui de la formation sur mesure. Les deux chapitres suivants traitent de ces deux séries d'enjeux.

Chapitre 3

Un premier enjeu: des formations « standardisées » accessibles et de qualité

Les chapitres qui suivent visent à dégager, pour le système d'éducation, les principaux enjeux qui ressortent des transformations de l'économie et de l'évolution du marché de l'emploi. Ces enjeux renvoient le système d'éducation à sa mission propre. Ils mettent en évidence la nécessité d'une identification et d'une poursuite plus nettes de priorités d'action éducative, liées aux nouveaux besoins de formation des travailleurs.

Le présent chapitre traite, pour sa part, des formations « standardisées » accessibles et de qualité comme étant, pour l'éducation, un premier enjeu de taille. Ces formations standardisées sont celles que le gouvernement fédéral et le ministère de la Main-d'oeuvre planifient annuellement, à partir de l'examen des besoins de la main-d'oeuvre québécoise et qu'ils introduisent dans les annexes des accords Québec-Ottawa; ce sont aussi celles qui sont offertes sur la base des programmes réguliers de formation du ministère de l'Éducation et du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science. On parlera donc *d'abord* des programmes commandités et, particulièrement, du défi de qualité et de reconnaissance qu'ils posent. On évoquera *ensuite* les programmes dont les coûts sont assumés par le système d'éducation qui, selon sa mission propre, doit contribuer à hausser les qualifications de la main-d'oeuvre active. On tracera, *enfin*, les voies d'action dans lesquelles le système d'éducation pourrait s'engager prioritairement, dans l'optique du maintien et du développement des formations standardisées, pour répondre à certains besoins reliés aux transformations de l'économie. Quelques recommandations concluront l'ensemble.

3.1 Les programmes commandités: un défi de qualité et de reconnaissance

Il existe *tout un ensemble d'activités* de formation qui sont planifiées, élaborées et dispensées de façon standardisée à la population active, selon des priorités et des normes établies. Ce perfectionnement standardisé correspond, en principe, à des cours de formation générale ou de formation professionnelle commandités par le gouvernement fédéral ou le ministère de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu du Québec. Ces derniers « commanditent » des cours en défrayant les coûts qui en découlent pour les établissements d'enseignement et, dans certains cas, en aidant financièrement les personnes qui s'y inscrivent.

Pour bien saisir la situation, il importe de connaître les changements qui se sont effectués récemment dans l'offre de service. Premièrement, le gouvernement fédéral a décidé de réduire sa participation à ce perfectionnement standardisé, pour accorder une place de plus en plus grande au perfectionnement adapté. Ainsi, sa participation au perfectionnement standardisé, qui était de 139 $ millions en 1985-1986, a été, conformément aux derniers accords Québec-Ottawa, réduite à 125 $ millions en 1986-1987, à 106 $ millions en 1987-1988 et sera de 85 $ millions en 1988-1989. Il s'agit donc, en trois ans, d'une baisse de 54 $ millions (en dollars courants) pour le perfectionnement standardisé. Cette baisse des subventions fédérales a inévitablement des conséquences sur l'offre de service à l'ensemble de la population active, particulièrement en formation générale, et, dans une moindre mesure, sur le nombre de cours offerts et de travailleurs rejoints en formation professionnelle. Cette baisse s'accompagne de priorités, traduites dans le choix des cours, en faveur des travailleurs dont l'emploi est modifié, voire menacé, par les nouvelles technologies ou la situation des marchés.

Le ministère de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu du Québec, pour sa part, s'est efforcé de réduire les impacts négatifs de cette baisse des subventions fédérales. Du côté des cours de formation générale, il compte sur le programme « Rattrapage scolaire » pour permettre aux assistés sociaux de terminer leurs études secondaires. En regard de la formation professionnelle, il a réussi, en 1987-1988, par des transferts budgétaires, à combler une partie de la coupure fédérale et compte que la formation sur mesure pourra compenser en partie la diminution des cours de perfectionnement

standardisé. La situation pour 1988-1989 sera plus difficile et il semble bien que le ministère de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu ne pourra pas contrer tous les effets négatifs de la réduction des subventions fédérales. Il faut donc prévoir, à court terme, que les travailleurs en emploi se verront offrir un nombre moins élevé de cours de formation professionnelle commandités et que les cours de formation générale tendront à disparaître des programmes fédéraux et provinciaux de main-d'oeuvre.

Les programmes commandités visant le perfectionnement de la main-d'oeuvre en emploi sont, de fait, de plus en plus orientés vers les changements technologiques et l'acquisition de compétences techniques. Ces programmes, faut-il le rappeler, s'adressent à des clientèles spécifiques, comme, par exemple, les pompiers professionnels, les soudeurs ou les mécaniciens affectés par une nouvelle technologie. Pour dispenser *une formation de qualité* à ces clientèles, le système d'éducation est ainsi appelé à être en lien étroit avec les récentes découvertes technologiques et scientifiques, à en saisir les diverses applications et à ajuster constamment les programmes et les formations qu'il dispense à ces nouvelles réalités. Mais, pour être de qualité, la formation doit aussi dépasser le caractère strictement mécanique des transformations en cours et en rejoindre les fondements scientifiques et technologiques.

Dans le cadre des programmes commandités, le système d'éducation doit donc trouver des équilibres fragiles entre les connaissances et les habiletés transférables, d'une part, et le caractère pratique de la formation, d'autre part. En raison même de la diversité des formations et des expériences antérieures des participants, il est aussi appelé à personnaliser la formation, tout en répondant aux attentes des commanditaires. Par ailleurs, cet accent mis sur les technologies dans les programmes commandités incite les établissements d'éducation à se rapprocher des entreprises et du marché du travail et à établir des collaborations plus soutenues, tant en ce qui a trait aux formateurs qu'en ce qui concerne les équipements ou les stages.

À l'enjeu de la qualité de la formation, qui recoupe largement ceux de sa transférabilité et de son caractère pratique, il faut ajouter celui de *la reconnaissance officielle* de la formation acquise, afin que le travailleur puisse justement s'en servir, soit dans son milieu de travail, soit dans sa démarche de formation continue. Tous les efforts doivent donc être faits pour traduire ces formations acquises en crédits, conduisant éventuellement à une certification ou à un diplôme.

Même s'ils sont parfois plutôt centrés sur l'acquisition de compétences techniques, les programmes commandités offrent aussi l'occasion de développer des compétences de base, des compétences analytiques et des aptitudes à la communication et aux relations interpersonnelles, autant de besoins qui, on l'a vu plus haut, découlent des transformations de l'économie. Conscient de l'ensemble de ces besoins de formation, le système d'éducation doit donc se préoccuper d'intégrer les divers volets de la compétence et d'en assurer une reconnaissance équitable.

Il ressort que les orientations nouvelles des programmes commandités et l'accent mis sur les travailleurs en emploi obligent le système d'éducation à réajuster ses services, à garantir la qualité de la formation dispensée et à en assurer la reconnaissance. Les exigences des entreprises et des travailleurs sont de plus en plus élevées à cet égard. On peut même observer un transfert graduel des cours commandités en formation professionnelle vers le postsecondaire. On peut aussi présumer que la réduction des subventions aux cours commandités n'est pas étrangère à l'évaluation que les entreprises et les ministères de main-d'oeuvre en ont faite. Mais, il y a lieu de se demander jusqu'où se poursuivra cette tendance à réduire le perfectionnement standardisé offert dans les programmes de main-d'oeuvre.

3.2 Les programmes défrayés par le système d'éducation : un défi de hausse générale des qualifications

Les programmes dont les coûts sont assumés par le système d'éducation représentent le second volet du perfectionnement standardisé. Malgré une prédilection pour les formations courtes reliées à l'emploi, l'évolution actuelle de la formation professionnelle de la main-d'oeuvre et les principaux besoins de formation découlant des transformations économiques — compétences de base, aptitudes

analytiques, relations interpersonnelles, compétences techniques plus larges —, loin de remettre en cause la mission fondamentale du système d'éducation, en étendent plutôt la portée et en montrent toute la pertinence pour la main-d'oeuvre active. En raison même du fait que les programmes commandités délaissent la formation générale et accordent une attention restreinte à l'augmentation de l'employabilité de la main-d'oeuvre active, le système d'éducation est appelé à prendre la relève et à contribuer, selon sa mission propre et avec tout l'appui gouvernemental nécessaire, à *hausser les qualifications de la main-d'oeuvre active*.

Depuis le renouveau scolaire des années 60, le Québec a beaucoup investi pour améliorer la scolarisation et la qualification de sa population. Après avoir surtout misé sur sa jeunesse, il lui est progressivement apparu important de s'occuper aussi des personnes sans emploi. La réalité économique des années 80 a fait ressortir que, pour atteindre ses visées de développement, il devait maintenant s'attacher à hausser la scolarisation et la qualification des personnes déjà engagées sur le marché du travail. Tâche aujourd'hui importante et urgente, donc, que celle de hausser la qualification de la main-d'oeuvre active, car c'est d'elle que dépendent le maintien et la progression de très nombreuses personnes sur le marché du travail; c'est également sur elle que reposent la survie et le développement des entreprises, la croissance de leur productivité et le renforcement de leur compétitivité.

Ainsi, choisir d'augmenter la formation de base et de hausser les qualifications de la main-d'oeuvre active signifie proprement s'inscrire dans l'évolution socio-économique et effectuer un rattrapage auprès de ceux qui ont le moins profité du système d'éducation, tout en étant les responsables de l'accroissement du niveau de vie. C'est un choix fondamental qui s'inscrit au coeur même de la mission du système d'éducation.

Faire ce choix de hausser les qualifications reconnues de la main-d'oeuvre active exige d'abord de favoriser, pour le plus grand nombre possible, l'atteinte du diplôme d'études secondaires et l'acquisition d'une formation professionnelle initiale, en rejoignant de façon prioritaire les moins scolarisés et les plus défavorisés sur le marché du travail. En second lieu, ce choix doit permettre l'actualisation et le développement des compétences. Enfin, il doit contribuer à développer les possibilités de formation continue, à accroître la scolarisation et à promouvoir l'accès à des niveaux professionnels supérieurs.

Un *premier objectif*, d'abord: *l'atteinte du diplôme d'études secondaires et l'acquisition d'une formation professionnelle initiale*. L'évolution du marché du travail et le niveau élevé des compétences exigées sont tels, en effet, que le diplôme d'études secondaires et un métier reconnu sont pratiquement devenus un minimum vital pour obtenir un emploi, le garder et évoluer sur le marché du travail. Les programmes de développement de la main-d'oeuvre assumant de moins en moins cette responsablilité envers les personnes en emploi, il revient de plus en plus au système d'éducation de s'en charger, dans une perspective d'éducation permanente. Même si la tentation peut être grande d'accorder la priorité à ceux et à celles qui requièrent une formation plus courte et sont plus près de l'objectif de fins d'études secondaires, il y a encore cette obligation de s'occuper des moins scolarisés et des plus démunis sur le marché de l'emploi. Ainsi, parmi les travailleurs, une priorité peut légitimement être accordée aux analphabètes et aux moins scolarisés, à ceux qui n'ont pas terminé leurs études secondaires ou qui n'ont pas de qualification professionnelle, de même qu'à certains groupes-cibles plus affectés par les changements survenus sur le marché du travail: travailleurs à temps partiel, personnes handicapées, immigrants, femmes moins scolarisées et travailleurs âgés moins qualifiés.

Cette responsabilité de rejoindre les travailleurs moins scolarisés et de leur faciliter l'acquisition d'une formation de base fait partie de la mission des établissements d'enseignement. Ces travailleurs sont encore souvent les derniers à pouvoir profiter des plans de formation de l'entreprise, des programmes gouvernementaux de main-d'oeuvre et des revendications syndicales ou professionnelles. Il a également été démontré que les personnes les moins scolarisées sont aussi celles qui participent le moins à l'éducation des adultes. Le système d'éducation est pourtant, pour la plupart de ces travailleurs, leur seul moyen de se former. Des efforts particuliers doivent donc être faits pour

rejoindre, dans leur milieu de travail, les travailleurs non organisés et ceux qui oeuvrent dans les petites entreprises et pour leur offrir des services adaptés de formation.

Il importe que le système d'éducation s'associe les entreprises, les syndicats et les regroupements de travailleurs, pour mieux accomplir sa mission de formation de base auprès de ces travailleurs. N'étant pas retenus pour se perfectionner dans les nouvelles technologies, ils seront pourtant les premiers à subir les conséquences de leur entrée massive dans l'entreprise. Il est préférable d'augmenter l'employabilité de ces travailleurs et de leur permettre d'acquérir les compétences de base préalables à tout perfectionnement ou recyclage[1], au moment même où ils sont en emploi. Si l'on comparait la formation professionnelle, le perfectionnement et le recyclage aux étages superposés d'un édifice, il faudrait affirmer que la formation de base constitue, pour sa part, ce qu'on nomme les fondations. D'autres pays industrialisés, comme la Suède, se sont attaqués à ce problème des fondations: l'État, les entreprises et les syndicats se sont concertés pour y apporter une solution.

Cette nécessaire priorité concerne, il va de soi, les agents et les instances des organismes publics d'éducation. Mais elle engage également les entreprises, les syndicats, les regroupements de travailleurs et tous les organismes qui s'intéressent au développement des ressources humaines, à la promotion de la formation ou à la défense des intérêts de groupes particuliers moins favorisés dans la société. Même si des initiatives fort positives existent déjà — des groupes Alpha, des organismes volontaires, l'animation communautaire, la télévision éducative, la formation à distance, les services d'accueil et de référence, les services de reconnaissance des acquis et les services dispensés par les instances gouvernementales responsables de la main-d'oeuvre —, il y a cependant encore place pour l'invention et la créativité. Il importe toujours au plus haut point d'informer adéquatement ces travailleurs, de les motiver à entreprendre une démarche éducative, de leur offrir des services adaptés et de leur faciliter l'accès à la formation.

Un *deuxième objectif*, ensuite: *l'actualisation et le développement des compétences*. Le système d'éducation, en complémentarité avec les programmes de développement de la main-d'oeuvre, devrait faciliter aux travailleurs cette actualisation et ce développement de leurs compétences. La récente réduction du perfectionnement standardisé dans les programmes de main-d'oeuvre — réduction qui sera encore plus importante en 1988-1989, on l'a vu — signifie qu'un nombre restreint de professions et de métiers reconnus d'importance nationale seront touchés et que les cours offerts seront contingentés. Par conséquent, la plupart des travailleurs, des métiers et des professions ne seront pas touchés par ces programmes gouvernementaux de main-d'oeuvre.

L'évolution des techniques et des entreprises, les mutations du marché du travail, les découvertes scientifiques et technologiques menant à de nouveaux procédés de fabrication et à de nouveaux équipements plus performants, les nouveaux modes de gestion: tout cela remet constamment en cause la compétence des personnels. Et, ce qui est encore plus important, c'est la vitesse sans cesse croissante à laquelle les changements se produisent, tant et si bien que, même compétent, on peut être rapidement dépassé. Il n'est vraiment plus possible de penser, lors de l'entrée sur le marché du travail, qu'on a terminé sa formation et que la compétence acquise sera suffisante pour toute une carrière. Qu'on soit ingénieur ou ouvrier, dans le secteur secondaire ou tertiaire, dans une petite ou dans une grande entreprise, la compétence est constamment remise en cause et, au fond, il s'agit bien d'*une oeuvre inachevée à laquelle on doit se consacrer toute sa vie*. La déqualification — l'obsolescence de la compétence, comme on dit aussi — guette et poursuit tout le monde. De nombreux exemples tirés de la vie courante des citoyens peuvent illustrer cette situation. La technologie informatique, par exemple, est en train de modifier le monde du travail. On n'insistera jamais assez sur cette nécessité d'une *constante mise à jour des compétences*. Il n'est donc pas étonnant que les individus prennent eux-mêmes en charge leur perfectionnement. Au Japon et aux États-Unis, c'est d'abord aux individus qu'appartient la responsabilité de se perfectionner, souvent à des coûts très élevés et en dehors des heures de travail. Au Québec, un nombre croissant de travailleurs se sont engagés de leur propre initiative, ces dernières années, dans des activités de perfectionnement.

---

1. « Statisticians have estimated the Canadian economy suffer a 2 $ billion Canadian loss because of illiterate employees », *The Gazette*, Section B-1, Montréal, Tuesday, May 12, 1987.

Enfin, un *troisième objectif*: *la formation continue*. De nombreuses personnes veulent progresser dans leur carrière, se donner de nouvelles qualifications, atteindre une scolarité et un niveau professionnel plus élevés. Ce n'est pas la tendance des programmes gouvernementaux de perfectionnement de la main-d'oeuvre de prendre en charge ces besoins pourtant légitimes. Il importe donc que, dans toute la mesure de ses moyens, le système d'éducation favorise cette formation continue et offre des services permettant la croissance des compétences et la progression de carrière. Ce serait là, d'ailleurs, un moyen de hausser la scolarisation et la qualification de la population active, voire d'actualiser et de développer ses compétences. L'entrepreneurship, la croissance de la productivité et l'efficacité de la recherche et du développement reposent souvent, eux aussi, sur une main-d'oeuvre expérimentée qui a enrichi sa compétence, en combinant travail et formation.

Les personnes qui prennent en charge leur perfectionnement professionnel continu visent soit l'obtention d'un diplôme plus élevé, d'une qualification supérieure ou d'une autre qualification, soit l'actualisation de leurs compétences, en y insérant les nouvelles technologies. Dans la plupart des cas, la formation recherchée correspond à un programme régulier conduisant à un diplôme ou à des cours créditables déjà dispensés par les établissements. Dans une perspective d'éducation permanente, le système d'éducation a un rôle complémentaire à jouer par rapport aux programmes gouvernementaux de perfectionnement de la main-d'oeuvre. Dans le perfectionnement standardisé, ce rôle est fondamental, car il rejoint les personnes peu scolarisées, celles qui sont ignorées par les programmes de main-d'oeuvre et celles qui veulent accroître leurs compétences professionnelles en poursuivant un plan de carrière. Seul, le système d'éducation peut poursuivre cette mission auprès des travailleurs, car de tels services ne viendront généralement ni de l'entreprise, ni des syndicats, ni des associations professionnelles, ni des programmes gouvernementaux de main-d'oeuvre. L'objectif visé par le système d'éducation est de répondre d'abord aux besoins *de la* main-d'oeuvre et non aux besoins *en* main-d'oeuvre. Encore doit-il, pour l'accomplissement de sa mission propre, recevoir un net appui gouvernemental, qui se manifestera finalement par le soutien accordé à des mesures d'ouverture et d'accessibilité et par l'octroi de moyens financiers appropriés.

3.3 Des voies d'action

Pour faciliter ce perfectionnement professionnel de la main-d'oeuvre active, le système d'éducation pourrait s'engager avec encore plus de fermeté dans certaines voies d'action. Avec tout l'appui gouvernemental souhaitable, il pourrait emprunter ces avenues qui apparaissent, d'ores et déjà, comme autant de priorités qu'imposent les besoins de la main-d'oeuvre en emploi.

En *premier lieu*, il pourrait rendre de plus en plus accessibles à l'ensemble des travailleurs les formations créditées. Cela implique que les établissements scolaires soient le moins possible forcés de contingenter artificiellement certains cours ou certains programmes et qu'ils n'aient pas à refuser l'accès à des cours crédités, si ce n'est pour des raisons pédagogiques.

En *deuxième lieu*, les personnes engagées sur le marché du travail pouvant difficilement s'inscrire à temps plein ou même profiter de formules semestrielles à temps partiel, il serait important d'explorer davantage des voies, dont certaines, fort prometteuses, ont déjà connu un début de mise en oeuvre, tels les centres de formation pratique et de dépannage pédagogique, les sessions intensives, la formation individualisée, les entrées continues et les sorties variables, la formation modulaire, la formation en milieu de travail et la formation à distance.

En *troisième lieu*, le degré de participation aux activités de formation étant aussi lié à la qualité et à la pertinence de l'information, le système d'éducation pourrait faire un effort particulier pour rejoindre les travailleurs dans leur milieu de travail et les informer de tous les moyens qu'ils peuvent utiliser pour se perfectionner et accroître leurs compétences. Une telle information, il va sans dire — surtout si on la veut complète et continue —, requiert la collaboration des milieux de travail et, pour les personnes désireuses de se donner un projet de formation, une assistance et un soutien comme peuvent en offrir, par exemple, les services d'accueil et de référence.

En *quatrième lieu*, il importe que, à chaque ordre d'enseignement, on procède vraiment à la mise en place de mécanismes accessibles et efficaces de reconnaissance des acquis extrascolaires, particulièrement en ce qui concerne les acquis réalisés dans des expériences de travail. Une telle mesure, où les acquis obtenus sont nettement distingués des modalités d'acquisition, peut contribuer à détruire de vieilles allergies à la démarche scolaire, voire à l'école, et à donner le coup de pouce nécessaire à la poursuite de la formation. De toute évidence, il y a aussi là un moyen de hausser la scolarisation et la qualification de la main-d'oeuvre.

En *cinquième lieu*, il est important que le système d'éducation intensifie le développement d'une pédagogie — certains préfèrent parler d'andragogie — aussi valable pour la formation en établissement que pour la formation en entreprise, où l'expérience des travailleurs, voire leurs intérêts, constitue le point d'ancrage des apprentissages et de la formation. Le système d'éducation dispose déjà de formateurs d'adultes, de spécialistes en andragogie, de conseillers « pédagogiques » et d'une compétence acquise au fil des ans pour garantir le succès d'une telle démarche centrée sur les personnes en processus de formation.

Enfin, *en sixième lieu*, le système d'éducation pourrait s'associer aux syndicats, aux associations professionnelles, aux organisations sectorielles ou régionales, aux regroupements de P.M.E., non seulement pour les informer des possibilités de perfectionnement, mais aussi pour construire avec eux des programmes de perfectionnement qu'ils pourraient proposer à leurs membres. Il s'agit là, sans aucun doute, d'une autre voie privilégiée pouvant contribuer à l'amélioration des compétences de la main-d'oeuvre en emploi.

Dans les perspectives d'un maintien, voire d'un développement, des formations standardisées, pour répondre à certains besoins liés aux transformations de l'économie, le Conseil :

(1) attire l'attention du ministre de l'Éducation et ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science sur *le vide créé par le désengagement du gouvernement fédéral* vis-à-vis des programmes standardisés de formation professionnelle et souligne *la pertinence culturelle, sociale et économique*, pour le gouvernement du Québec, d'y investir des ressources et, pour le système d'éducation, d'y engager ses énergies et ses compétences pédagogiques ;

(2) invite les établissements d'enseignement à *adapter les formations standardisées* qu'ils dispensent *à l'évolution des technologies et du marché du travail* et à *raffermir leurs relations* avec les divers partenaires concernés, et souligne l'intérêt de procéder, conjointement avec eux, à l'*évaluation* des services de formation dispensés ;

(3) recommande au ministre de l'Éducation et ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science de soutenir les commissions scolaires et les collèges dans leurs efforts visant à assurer la qualité des services, le développement de *formules pédagogiques adaptées* et la *reconnaissance officielle des acquis* scolaires et expérientiels ;

(4) redit son appui à la pratique ministérielle d'*assurer, sur la base des clientèles inscrites et de la fréquentation, le financement des programmes de formation générale et professionnelle de l'ordre d'enseignement secondaire* et recommande au ministre de l'Éducation de la maintenir ;

(5) recommande au ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science et aux collèges de s'employer à *réduire les contraintes organisationnelles et financières* actuellement imposées à l'accès de la main-d'oeuvre active aux *cours de formation professionnelle créditables* ;

(6) recommande au ministre de l'Éducation de mener, en collaboration avec les commissions scolaires et les partenaires du monde du travail, *une campagne d'information et de sensibilisation auprès des travailleurs et des travailleuses moins scolarisés* et de promouvoir le développement de *programmes adaptés de formation de base et de formation professionnelle.*

Chapitre 4

Un second enjeu : des formations adaptées à des besoins spécifiques

Par le biais de ses programmes officiels et de ses cours créditables, le système d'éducation offre des formations standardisées répondant aux besoins de l'ensemble de la main-d'oeuvre. Mais, pour répondre aux besoins de formation spécifiques de certains groupes, d'une entreprise ou d'un groupe d'entreprises, il a aussi commencé à offrir des formules de perfectionnement adapté que, de toutes parts, on lui demande maintenant de développer et de mettre au point.

Dans ce chapitre, en décrivant les caractéristiques de ce perfectionnement adapté, on traitera *d'abord* de cette stratégie novatrice qu'on nomme la formation sur mesure. *Ensuite*, on montrera qu'il y a là, pour le système d'éducation, un tournant majeur à prendre dans le respect de sa mission propre. *Enfin*, on dégagera quelques voies d'action et des recommandations qui concernent précisément ces ajustements attendus du système d'éducation.

4.1 Une stratégie novatrice

La *formation sur mesure* recoupe l'ensemble des formations adaptées aux besoins spécifiques de la main-d'oeuvre active. Elle est cette formation adaptée au « client » et à ses besoins, c'est-à-dire confectionnée sur mesure pour répondre aux exigences du demandeur, à la manière d'un vêtement « fait sur mesure ». Comme le signalait le Conseil dans un avis récent, il s'agit d'une formation « qui soit à la mesure des besoins, qui parte des situations, qui exploite l'expérience et les acquis du passé, qui soit à la mesure des personnes et des organisations dans leur effort et dans leur projet de développement, qui mette le savoir au service de ce développement et qui en exploite tout le potentiel formateur et créateur... (Elle) doit pouvoir contribuer dans l'immédiat, ou du moins dans un délai relativement court, à la solution des problèmes qu'il rencontre, à l'amélioration des situations qui commandent cette formation[1] ».

Comme on le voit, loin d'être standardisée, la formation sur mesure est en quelque sorte personnalisée, adaptée aux besoins des individus ou des groupes. On comprendra facilement, par exemple, qu'une médication sur mesure ou une confection sur mesure suppose une connaissance approfondie du client et de ses besoins. Dans le cas présent, la formation sur mesure exige une relation étroite entre, d'une part, les travailleurs et l'entreprise et, d'autre part, les responsables de la formation. L'élément central de cette formation est précisément la participation des travailleurs et de l'entreprise à l'ensemble du processus. Cette participation dépasse, en effet, la consultation ou la préparation de fiches techniques ; elle va jusqu'aux décisions en regard des objectifs, du contenu, de l'organisation, voire de l'évaluation des résultats atteints. Les analogies avec la médication ou la confection de vêtements sur mesure montrent toutefois que, n'étant pas un spécialiste dans le domaine de la pharmacie ou dans celui de la confection, le client doit s'appuyer sur un expert qui sera capable de tenir compte de ses caractéristiques et de ses besoins et de lui fournir un produit adapté et de qualité.

La décision du gouvernement fédéral d'accorder des subventions croissantes à cette stratégie qu'est la formation sur mesure, réduisant d'autant la formation standardisée, vise à répondre aux besoins ponctuels de perfectionnement et à favoriser l'adaptation à certains besoins de l'économie, par l'acquisition de *formations techniques spécifiques*, courtes, « ad hoc » et pratiques. Ce changement est important pour plusieurs raisons. Il signifie que des ressources financières de plus en plus importantes seront destinées au perfectionnement des personnes engagées sur le marché du travail, que les décisions relèveront des entreprises soucieuses de leurs besoins immédiats de formation, qu'une partie du financement fédéral des établissements n'est plus garantie, que les établissements

1. C.S.E., *La Formation professionnelle de la main-d'oeuvre...*, p. 17.

d'éducation doivent être en relation étroite avec les entreprises de leurs milieux respectifs et être capables de répondre adéquatement à leurs besoins de formation. Cette décision fédérale de miser sur une stratégie de formation sur mesure et de perfectionnement adapté se situe dans le cadre de sa politique — « La planification de l'emploi » — et de ses programmes « Acquisition de compétences » et « Pénurie de main-d'oeuvre spécialisée ». La priorité y est accordée aux personnes dont l'emploi est affecté par des changements technologiques ou des changements survenant sur le marché du travail. Il s'agit, en général, d'un perfectionnement professionnel associé aux priorités nationales et provinciales établies et dont l'approbation se fait, pour chacun des projets, par le gouvernement fédéral et par le gouvernement du Québec.

En raison même des critères des programmes reliés à la « Planification de l'emploi » et des mécanismes mis en place pour les insérer dans le cadre des accords Québec-Ottawa, un certain nombre de besoins des individus et des entreprises ne pourront pas être satisfaits. Ils pourront cependant recevoir une réponse adéquate dans le cadre de programmes autofinancés, dans un marché libre de la formation sur mesure.

Les besoins de formation auxquels on pourra répondre soit par les programmes de la « Planification de l'emploi » soit par l'autofinancement sont généralement ceux qui sont liés à l'acquisition de compétences techniques spécifiques. En effet, rares sont les entreprises qui décideront d'investir temps et argent pour répondre aux autres besoins de formation — compétences de base, compétences analytiques et aptitudes en communication et en relations interpersonnelles — qui constituent pourtant ce que nous avons appelé plus haut les fondations mêmes de tout l'édifice de la formation. Il s'agit cependant d'un bassin important de besoins de formation qui peuvent recevoir des réponses adéquates, grâce à cette stratégie de formation sur mesure ou de perfectionnement adapté. On peut même penser qu'il serait pertinent pour le système d'éducation, en plus d'offrir du perfectionnement adapté autofinancé ou dans le cadre des accords Québec-Ottawa, d'aller plus loin et de prendre l'initiative de développer des formules de formation sur mesure pour répondre à d'autres besoins de la main-d'oeuvre et des entreprises, en particulier des petites entreprises.

4.2 Un tournant majeur à ne pas manquer

Changements rapides de l'économie et du marché de l'emploi, compétences adaptées requises par les entreprises, besoins pressants de formations courtes des travailleurs: voilà autant d'aspects de la réalité que ne peut se permettre d'ignorer le système d'éducation. Il y a là des défis importants parmi lesquels ressortent, plus particulièrement, les deux suivants: d'une part, le système d'éducation ne doit pas manquer ce tournant majeur, sous peine de mettre en jeu sa propre crédibilité; d'autre part, en s'engageant plus avant dans cette voie, il lui importe cependant de préserver la qualité de ce qu'il offre et de demeurer conscient des enjeux proprement éducatifs de son intervention.

D'abord, le système d'éducation a tout à gagner à *ne pas manquer ce tournant majeur*. Car, en définitive, il y va de sa crédibilité et de la confiance des entreprises et des travailleurs en son action même. Qui plus est, c'est même pour les services d'éducation des adultes une question de survie, puisqu'une partie importante du financement de leur infrastructure repose sur ce perfectionnement adapté.

Le système d'éducation est donc appelé en premier lieu à modifier substantiellement « sa culture ». En effet, de par sa nature et ses traditions, le système d'éducation dit « régulier », centré davantage sur les jeunes en formation initiale, a développé une sorte de monopole sur la formation, au point où plusieurs de ses agents considèrent normal de définir ce qui est bon pour les individus et les groupes, de fixer les contenus et les formats, d'établir les modes d'évaluation et d'émettre des reconnaissances officielles. Il s'agit donc d'un système relativement fermé, où le client doit choisir parmi des offres de service standardisé et se conformer aux règles établies. Certes, cette approche a ses avantages. Elle permet, dans une perspective d'égalisation des chances et de qualité du service, la planification, l'établissement de normes pédagogiques et administratives, une certaine uniformité et des contrôles. On peut dire que le système est ici maître de ce qui se passe et qu'il revient au client de s'y adapter.

Le secteur de l'éducation des adultes, par contre, a amorcé le développement d'une autre culture organisationnelle, en se donnant plus de souplesse et en adoptant une approche où l'usager et ses besoins particuliers sont davantage pris en compte, du début à la fin du processus de formation. Il arrive toutefois, ici aussi, que ce soit les intervenants du système qui, de façon directe ou indirecte, déterminent ce qui est bon et souhaitable pour l'usager ou le groupe. Avec les adultes, le système d'éducation est prêt à aller jusqu'à la consultation, voire la participation des usagers et des groupes, mais il se garde à peu près toujours le pouvoir de décision sur les objectifs, les contenus, les méthodes et l'organisation de la formation. L'éducation des adultes, tout en faisant une plus large place à l'usager, demeure encore un système relativement fermé, où le client doit finalement s'ajuster aux programmes, aux cours offerts et aux modalités d'organisation.

Depuis quelques années, cependant, les services d'éducation des adultes des établissements se sont engagés dans la formation sur mesure et y comptent de nombreuses réalisations. En formation sur mesure, il importe de le dire, les mandats viennent de l'extérieur et le système d'éducation exécute, en quelque sorte, ces mandats de formation. On peut affirmer que, par son engagement dans le développement régional et par ses réalisations en formation sur mesure, le système d'éducation et, en particulier, les services d'éducation des adultes ont vraiment innové et commencé à vivre une culture organisationnelle plus ouverte, qui s'éloigne quelque peu de la culture plus traditionnelle du système d'éducation.

On peut pourtant l'affirmer d'emblée: le champ du perfectionnement et du recyclage de la main-d'oeuvre en emploi faisant appel à la formation sur mesure est vaste et encore peu exploré par le système d'éducation. En accordant une place de plus en plus importante à la formation sur mesure en établissement et en élargissant les possibilités de formation des travailleurs par les divers programmes de la « Planification de l'emploi », les récents accords Québec-Ottawa font en sorte que l'attention est d'abord portée sur les programmes gouvernementaux de formation de la main-d'oeuvre, où la place occupée par les établissements d'enseignement n'est plus assurée. C'est à relever ce défi qu'est appelé en premier lieu le système d'éducation. Ce n'est toutefois là que la pointe de l'iceberg, car, à côté des 50 millions $ de la formation sur mesure en établissement, on peut estimer, en 1987, à plus de 200 millions $ la contribution des entreprises privées au perfectionnement de leurs travailleurs[2].

En prenant ce tournant majeur, le système d'éducation se doit cependant de tenter de rejoindre les personnes peu scolarisées, voire analphabètes, et de leur permettre d'accroître leur formation de base ou d'acquérir une formation professionnelle initiale. Au lieu d'attendre que les travailleurs viennent s'inscrire à des cours donnés dans un établissement, selon une organisation prédéterminée, serait-il possible que « le système » aille sur les lieux de travail, établisse des collaborations avec les employeurs et les syndicats pour identifier et motiver les travailleurs qui ont besoin de formation, explore des formules alternatives de formation, développe la reconnaissance des acquis expérientiels des travailleurs? En somme, il s'agit bien de renverser l'approche: se déplacer et faire éclore une « école hors les murs », à la mesure des besoins de la main-d'oeuvre en emploi. L'expérience suédoise mise sur pied pour rejoindre les défavorisés demeure instructive à cet égard.

Assumer une responsabilité de perfectionnement adapté de la main-d'oeuvre en emploi relève d'une philosophie d'intervention et d'une culture organisationnelle centrées sur le demandeur ou le client: les besoins de formation, les objectifs de formation et les modalités d'organisation (format, durée, etc.) viennent ici de l'extérieur du système, c'est-à-dire des employeurs, des travailleurs, des regroupements d'employeurs ou de travailleurs ou des organismes représentant le monde du travail. Les règles du jeu sont, en quelque sorte, celles du client, d'où l'importance de la souplesse, de l'expertise, de la capacité de « se tourner de bord » rapidement et de s'adapter à de nouvelles situations. Il ne suffira donc plus de présenter, au début de chaque semestre, l'offre traditionnelle de cours. Il faudra se rapprocher des travailleurs et des entreprises, pour bien comprendre leurs besoins de formation et apporter des réponses adaptées à leurs attentes, qui tiennent compte de leurs réalités, de leurs expériences et de leurs objectifs. C'est donc à un changement de mentalité, à une transformation de ses pratiques, à une évolution dans sa culture qu'est appelé le système d'éducation, s'il entend prendre ce tournant majeur.

2. Voir annexe 16.

Mais il ne peut prendre ce tournant sans s'assurer de *la qualité de ses services* et de *la pertinence éducative de son intervention*. Dans une dynamique de l'offre et de la demande, c'est grâce à la qualité de ses services que le système d'éducation pourra demeurer concurrentiel. Pour conserver la place qu'il occupe sur le marché de la formation, il lui faudra démontrer qu'il est l'« expert en formation ». La concurrence appelle ici la qualité et les établissements d'enseignement ont d'ailleurs démontré, par leurs réalisations, qu'ils sont capables de relever le défi de la qualité, à des prix compétitifs.

Relever ce défi de la qualité sur le plan pédagogique signifie qu'il faut d'abord assurer une articulation fonctionnelle entre les activités de formation, les besoins de formation et le fonctionnement de l'entreprise. Deux mouvements se dessinent: le premier incite les entreprises à faire de la formation de leur personnel un objet majeur de souci et d'investissement; le second consiste en un rapprochement entre les entreprises et les centres de formation. Ces deux mouvements favorisent le développement de la formation sur mesure et il importe que le système d'éducation accueille cette évolution avec tout le dynamisme dont il a fait preuve par le passé.

Ce sont les attentes individuelles et collectives de la main-d'oeuvre et des entreprises qui sont à la base même de l'évaluation qui sera faite de la qualité des services et de la formation dispensée par le système d'éducation. Pour le monde du travail, la qualité de la formation réside dans les résultats, c'est-à-dire dans la capacité des personnels formés de modifier leur rendement et leur productivité, dans leur situation de travail.

La qualité de la formation, c'est aussi l'harmonisation entre le programme, les résultats attendus et le bagage antérieur des participants. Dans certains cas, un programme ou un cours standardisé peut correspondre aux besoins et aux attentes, alors que, dans d'autres cas, il doit être adapté à la situation ou à la clientèle. Le plus souvent, en raison de la variété des résultats attendus et de la diversité des clientèles, le programme doit être élaboré sur mesure, pour chacun des projets de formation ou de perfectionnement. Dans tous les cas, il importe de valider le programme auprès des personnes concernées.

La qualité de la formation dépend aussi du choix d'un formateur de haute compétence technique et pédagogique, des approches et méthodes pédagogiques retenues, de l'équipement, du matériel didactique et des manuels utilisés, des activités d'apprentissage pertinentes et de leur caractère pratique. Les entreprises consultées attachent une grande importance à la qualité du matériel didactique utilisé et des manuels remis aux stagiaires. Après la formation, ces manuels deviennent souvent une référence et un outil quotidiens. Ils peuvent également permettre de poursuivre la formation en entreprise, de l'étendre à d'autres employés ou à d'autres entreprises, voire de réduire l'absence au travail pour raisons de perfectionnement.

La qualité de la formation porte aussi sur la rigueur dans l'évaluation des apprentissages et également sur les capacités de transfert dans la situation de travail — le but de la formation n'est-il pas d'améliorer des situations? La qualité de la formation suppose finalement une évaluation conjointe (entreprise, travailleur et formateur) de l'atteinte des résultats attendus et une identification des améliorations à apporter.

On s'attend à ce que le système d'éducation, comme spécialiste de la formation, soit capable de se donner des programmes liés aux besoins exprimés, utilise les meilleures méthodes pédagogiques, dispose d'un équipement adéquat, applique de hauts standards de qualité, engage des formateurs de haut calibre technique et pédagogique, soit à la fine pointe des innovations technologiques et accorde une large importance à la pratique et au transfert des capacités dans la situation de travail. Ce sont là de grandes exigences.

Au moment même où l'accent est mis sur la satisfaction des besoins à court terme des entreprises, il est tout aussi important que le système d'éducation se rappelle que sa fonction est d'abord éducative et pédagogique et qu'elle porte sur le développement des personnes et de leurs compétences. Les établissements doivent veiller à ne pas se convertir eux-mêmes en entreprises commerciales de formation, pour lesquelles toutes les commandes seraient acceptables et toutes les restrictions

possibles, pourvu qu'elles accroissent les revenus et le volume d'activités. La fonction du système d'éducation est précisément « éducative » et il lui appartient de refuser les demandes qui ne correspondent pas à des objectifs éducatifs ou qui ne contribuent pas à la formation des personnes. Comme le soulignait déjà le Conseil, « elle (la formation sur mesure) peut alors se soumettre aux intérêts ponctuels des employeurs, au détriment, non seulement des travailleurs, mais aussi du développement organisationnel des entreprises. Elle peut se disperser dans les détails de l'immédiat et, faute d'exigence et d'analyse, conduire à des apprentissages disparates et morcelés. Ce type d'apprentissage est sans doute nécessaire pour un certain nombre de travailleurs et d'entreprises. Ce n'est toutefois pas au système d'éducation de les promouvoir[3] ».

Par exemple, parce que trop « pointus », certains entraînements et certaines initiations à de nouveaux équipements ne constituent pas vraiment de la formation. Ils devraient être assumés par les entreprises ou par les fournisseurs d'équipements eux-mêmes. Le système d'éducation n'est pas là d'abord pour résoudre des problèmes économiques et pour agir comme spécialiste de l'augmentation de la productivité, de la rentabilité ou de la compétitivité face aux concurrents. Il doit demeurer l'expert en formation et c'est comme tel qu'il peut le mieux contribuer à la croissance de l'entreprise.

C'est donc à une augmentation des connaissances et des habiletés ou à des changements de comportements et d'attitudes que doit s'appliquer le système d'éducation. Ces objectifs éducatifs sont indissociables de la croissance économique et toute formation véritable doit en tenir compte. Même dans une formation courte visant l'apprentissage d'une technique précise, la compréhension de la technique repose sur des connaissances expliquant les phénomènes et les processus, développe les capacités d'observation, d'analyse, de solution de problèmes par la créativité, suscite des comportements de recherche de la qualité, de responsabilité, d'autonomie, de sécurité au travail, de relations interpersonnelles ou de communication. En visant des objectifs éducatifs, même dans des formations plus spécifiques, on augmente les capacités professionnelles, on facilite leur transférabilité et on suscite des modifications de comportements. Ainsi, les activités de formation contribuent au développement des travailleurs. Elles peuvent leur permettre d'être plus compétents dans la fonction de travail qu'ils remplissent dans une entreprise donnée, mais aussi les rendre plus aptes à exercer d'autres fonctions de travail ou à oeuvrer dans une autre entreprise. Les entreprises elles-mêmes, faut-il le rappeler, attachent de plus en plus d'importance aux compétences de base, aux capacités d'adaptation et à la mobilité et considèrent qu'une habileté technique doit s'appuyer sur des connaissances fondamentales et modifier des comportements, voire des attitudes.

C'est par sa compétence proprement pédagogique que le système d'éducation fera sa marque dans le perfectionnement et le recyclage de la main-d'oeuvre active. Par la formation sur mesure, il sera appelé à atteindre des objectifs à court terme, à assurer une correspondance entre les besoins de formation des personnes concernées et toutes ses activités pédagogiques, à faciliter le transfert des apprentissages dans des situations réelles et à être évalué sur ses capacités d'atteindre des résultats significatifs pour l'entreprise. Sans établir une stricte équation entre la qualité et la durée de la formation, il faut cependant s'interroger sur des formations si courtes que les objectifs et les contenus devraient en être réduits de façon excessive. La pertinence et la qualité éducative des services offerts doivent demeurer la cible de toute action de formation sur mesure menée par les établissements.

4.3 Des voies d'action

Prendre ce tournant majeur qui consiste à offrir un perfectionnement adapté aux besoins réels et aux situations spécifiques des travailleurs et des entreprises requiert nécessairement des ajustements, voire des transformations importantes, dans les services eux-mêmes. Ainsi, le système d'éducation et les établissements scolaires sont appelés à ajuster leur organisation — et même leur culture organisationnelle — à cette nouvelle réalité. On peut, d'ores et déjà, entrevoir certaines voies d'action qui leur permettraient de s'orienter dans cette direction d'avenir.

---

3. C.S.E., *La Formation professionnelle de la main-d'oeuvre...*, p. 18.

En premier lieu, ces ajustements dans la culture organisationnelle pourraient porter à la fois sur le développement des relations avec les partenaires du monde du travail et sur la concertation entre les établissements. En raison de l'esprit qui anime le perfectionnement adapté, il importe de maintenir des relations continues avec les entreprises, les syndicats et la main-d'oeuvre, afin d'assurer une information réciproque sur les besoins de formation et sur les offres de service. Une façon efficace de le faire consiste sans doute à trouver un canal unique par lequel employeurs et travailleurs reçoivent l'information sur les services que peuvent offrir les établissements. Assurer une coordination régionale entre les établissements, se donner les moyens d'organiser sans complication les relations avec le monde du travail, se répartir les services et partager les compétences entre établissements, par exemple, tout cela suppose, il va sans dire, des modifications dans l'organisation même des services.

En second lieu, des ajustements devraient porter sur les programmes eux-mêmes. Par sa nature même, la formation sur mesure suppose des programmes enracinés dans les besoins spécifiques des entreprises et de la main-d'oeuvre. Dans certains cas, les programmes existants — ou une partie de ces programmes — correspondent déjà à des besoins exprimés. Dans d'autres cas, ils devront être adaptés et complétés localement. La plupart du temps, il faudra élaborer localement un programme de formation sur mesure, pour répondre adéquatement aux besoins exprimés. Il sera également important, en raison même du temps disponible pour la formation, de construire les programmes en modules de courte durée et de les valider auprès des usagers. Pour sauver du temps et des énergies, il serait sans doute intéressant de pouvoir faire appel à une banque, constamment mise à jour, composée de l'ensemble des programmes de formation sur mesure et du matériel didactique correspondant déjà élaborés par les établissements.

Troisièmement, les ressources humaines sont, elles aussi, en cause. Il sera nécessaire au personnel de l'éducation des adultes d'ajuster sa mentalité et ses pratiques à cette nouvelle mission. Il sera tout aussi important de développer la compétence technique, car les besoins de formation de l'entreprise feront souvent appel à des spécialisations plus pointues ou à de nouvelles technologies. Aussi semble-t-il souhaitable de constituer des banques de formateurs — incluant les formateurs des entreprises — dont l'expertise est reconnue dans un champ professionnel. La formation en entreprise occupant une place maintenant plus importante, il apparaît pertinent que le système d'éducation prépare lui-même des formateurs en entreprise — spécialisés dans l'apprentissage sur les lieux de travail — qui pourront être engagés, soit par les entreprises, soit par les services d'éducation des adultes. Enfin, en raison même de la place qu'occuperont les formateurs à la pige et compte tenu que ces experts auront généralement peu de préparation pédagogique, il faudra prendre des mesures pour que l'encadrement et l'animation pédagogiques soient adéquats, afin de garantir la qualité des services. La formation sur mesure étant relativement nouvelle, on aura besoin de se donner des spécialistes en développement de programmes et des formateurs capables d'adapter leurs interventions à des clientèles spécifiques.

En quatrième lieu, la formation sur mesure s'adressant à une main-d'oeuvre dont les acquis antérieurs peuvent être très diversifiés, il importera de développer davantage l'évaluation des acquis scolaires et extrascolaires avant même le début de la formation proprement dite, d'adapter les instruments d'évaluation des apprentissages tant aux programmes qu'à l'expérience des participants et de trouver des moyens de reconnaître officiellement la formation reçue. Il sera également utile, après un certain temps, d'évaluer auprès de l'entreprise les résultats obtenus, c'est-à-dire de vérifier le transfert de la formation dans la situation de travail.

En cinquième lieu, des ajustements semblent aussi nécessaires pour adapter les modalités et les méthodes de formation aux besoins des entreprises et de la main-d'oeuvre. Ces adaptations porteront sans doute sur les formats, les durées et les lieux, mais également sur l'équilibre entre la théorie et la pratique, sur les façons d'apprendre, sur l'organisation propre aux entreprises, sur les fonctions de l'individu au sein de l'entreprise et sur les acquis et les rythmes d'apprentissage de l'individu. Tantôt, on fera affaire avec plusieurs personnes venant d'une même entreprise ou d'un même département, tantôt avec plusieurs départements d'une même entreprise ou, le plus souvent, avec plusieurs entreprises, en particulier si ce sont des P.M.E.

Sixièmement, le caractère nouveau de cette mission fait que le système d'éducation est invité à développer ses propres compétences. Les établissements d'enseignement ne peuvent pas s'appuyer sur

une longue expérience et doivent donc s'engager dans la recherche et le développement en matière de formation sur mesure et de formation en entreprise. Il y a ici des mentalités à ajuster, des pédagogies à découvrir, des capacités particulières à développer, des modes d'apprentissage en industrie à explorer, du matériel pédagogique à inventer ou à adapter, des instruments d'évaluation à bâtir. Il y a surtout une démarche à entreprendre pour canaliser les énergies et devenir « expert » en formation sur mesure. Chaque établissement a donc besoin d'être soutenu par le système lui-même, par l'expérience des autres établissements et par des échanges mutuels entre les intervenants. C'est par un effort collectif et concerté des ministères, des chercheurs, des établissements et des intervenants que le système d'éducation pourra se doter de la compétence qui lui permettra d'assumer cette mission de service et de prendre ainsi le tournant majeur qu'il ne peut se permettre de manquer.

Septièmement, les encadrements nationaux devront aussi faciliter la dynamique des établissements qui s'engageront dans cette voie. Aussi, est-il important que les règles d'organisation pédagogique, les normes administratives, les méthodes de financement et les conventions collectives soient ajustées aux exigences de la formation sur mesure et que, au lieu d'être un « carcan » pour les établissements, elles deviennent des incitations à la prise en charge de cette mission primordiale. « La 'capacité de se retourner' n'est pas l'apanage exclusif de l'entreprise: bien des instances des réseaux de l'éducation s'en sont fait un objectif. Là aussi, on découvre ce que signifie le fait d'avoir à évoluer dans un contexte où les clientèles ne sont pas captives. Le rapprochement avec les entreprises et la capacité de fonctionner dans un contexte de concurrence font partie des exigences de la formation sur mesure et constituent des conditions de réalisation de la mission de service du système d'éducation. Les établissements d'enseignement ont sans doute encore à progresser pour en assumer toutes les conséquences, mais le mouvement est manifestement amorcé[4] ». Mais, justement, une organisation adaptée, souple et fonctionnelle ne pourra se réaliser qu'au palier des établissements qui, eux, sont en contact avec les travailleurs et les entreprises. C'est donc par une réelle décentralisation des décisions et des moyens que les établissements pourront adapter leur organisation à la réalité de leurs milieux. Les instances centrales et régionales devront, de la sorte, se situer davantage comme soutien aux établissements, tant sur le plan des ressources financières que sur celui de la recherche ou de l'aide technique.

Dans cette optique d'un développement ordonné de l'offre de formations adaptées à des besoins spécifiques, le Conseil:

(7) recommande au ministre de l'Éducation et ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science, de même qu'à l'ensemble des organismes publics d'éducation, de *s'engager résolument dans les tâches nouvelles de perfectionnement adapté*, afin de *ne pas manquer ce tournant majeur de la « formation sur mesure »*;

(8) invite le ministre de l'Éducation et ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science, de même que les établissements publics d'éducation, à prendre ce tournant en *s'assurant de la qualité des services offerts et de la pertinence éducative de leur intervention*, cela constituant par ailleurs, dans une dynamique d'offre et de demande, *une arme décisive pour faire face à la concurrence*;

(9) recommande au ministre de l'Éducation et ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science ainsi qu'aux organismes publics d'éducation d'assurer, dans ces formations adaptées, *une jonction harmonieuse* entre les *objectifs éducatifs* des personnes et les *objectifs économiques* des entreprises;

(10) invite les organismes publics d'éducation à accorder, dans leurs services de perfectionnement et de recyclage de la main-d'oeuvre, *une attention particulière aux petites entreprises* et *aux travailleurs non organisés* et à développer à leur intention des services adaptés à leurs besoins;

4. *Ibid.*, p. 18.

(11) recommande au ministre de l'Éducation et ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science de mettre en place *une mission de soutien et de développement de la formation sur mesure*;

(12) appuie les efforts déployés par les organismes publics d'éducation pour relever les défis pédagogiques de la formation sur mesure et les invite à *développer davantage leurs compétences techniques et pédagogiques* par des mises en commun de leurs expériences, de leurs recherches et de leurs productions et par des collaborations avec les entreprises et avec les milieux de recherche;

(13) recommande au ministre de l'Éducation et ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science de viser, en collaboration avec le ministre de la Main-d'oeuvre, *une plus grande décentralisation des décisions et des moyens en formation sur mesure* et invite les instances régionales du système d'éducation et de la Main-d'oeuvre à *simplifier les processus*, de façon à mieux assurer la souplesse et la rapidité des services offerts;

(14) recommande au ministre de l'Éducation et ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science de mettre sur pied *un programme de formation des formateurs en entreprise*.

Chapitre 5

Une nécessité concertation dans l'action

Même si le système d'éducation est un acteur de premier plan dans la formation et le perfectionnement de la main-d'oeuvre en emploi, il ne peut accomplir sa mission sans la participation et l'engagement de ceux qu'on nomme généralement ses partenaires. Pour réaliser efficacement sa tâche de scolarisation et de qualification, il a besoin de se concerter avec des entreprises, des syndicats, des associations professionnelles ou des groupes de travailleurs. À plus forte raison, un perfectionnement adapté aux besoins exprimés par une entreprise, un groupe d'entreprises ou de travailleurs requiert-il une collaboration fonctionnelle entre l'éducation et le milieu du travail.

Dans le présent chapitre, on s'attachera *d'abord* aux mécanismes existants de concertation régionale, en indiquant qu'ils devraient justement favoriser la participation de tous les partenaires aux grandes décisions concernant la formation de la main-d'oeuvre. *Puis*, on montrera que l'estimation des besoins comporte des phases distinctes et qu'il est souhaitable et possible d'être partenaire, particulièrement dans la phase d'analyse des besoins. On verra, *ensuite*, que les réseaux de l'Éducation ont tout intérêt à assurer leur propre coordination interne, au nom même de l'efficacité et de la crédibilité de leur intervention. *Enfin*, on rappellera que le perfectionnement des travailleurs exige un financement partagé, qui ne peut pas être la responsabilité exclusive du système d'éducation ou des gouvernements.

5.1 Un mécanisme régional qui inclue tous les partenaires

Que ce soit pour l'information et la motivation des personnes en cause, l'identification des besoins, l'établissement des stratégies, le choix des cours ou des activités, l'organisation pédagogique et administrative ou la mise en place de conditions incitatives, *la collaboration entre les partenaires* est indispensable. La participation de la main-d'oeuvre à toutes les étapes du processus et le soutien des entreprises sont particulièrement importants pour offrir des services adaptés aux moins scolarisés, ainsi qu'à ceux et à celles qui, par manque de formation, sont constamment dans une situation fragile au regard de leur propre emploi.

L'action principale d'identification, de recrutement et de motivation des clientèles se déroule dans le milieu de travail et ne peut pas se réaliser si l'entreprise et les personnels ne sont pas convaincus de l'importance d'agir. Les résultats n'étant pas perceptibles à court terme, il est même souvent difficile de convaincre les partenaires. Mais, progressivement, en montrant les effets du développement des ressources humaines à la fois sur l'évolution des entreprises et sur l'efficacité et la satisfaction des personnels, on peut raisonnablement penser que de plus en plus de milieux de travail inscriront, dans leur plan de formation, des activités liées à l'amélioration des compétences de base, de la scolarisation et de la qualification, autant de besoins qui se dégagent des transformations économiques elles-mêmes. Cette association entre le système d'éducation et les milieux de travail sera plus facile avec les milieux organisés — les grandes entreprises et les syndicats — , mais elle est tout aussi importante pour rejoindre les 40 % de travailleurs qui sont dans les P.M.E. et qui, d'ailleurs, sont encore plus touchés par les fluctuations de l'emploi.

Comme on l'a vu, tout le processus de formation sur mesure repose, lui aussi, sur l'information mutuelle, la collaboration constante et l'association dans l'action. La concertation fonctionnelle se développe autour de l'identification d'un besoin de formation et de la réponse à ce besoin. C'est donc, en définitive, entre une entreprise, un syndicat et un établissement que se vit concrètement la concertation autour d'un projet de formation. Les mécanismes régionaux, par exemple, ne sont là que pour favoriser cette concertation dans chacun des projets et ils sont efficaces s'ils y parviennent. Car, à vrai dire, c'est fondamentalement la qualité des relations entre le demandeur et le fournisseur qui est à la base de la satisfaction du besoin.

Dans son avis sur les accords Québec-Ottawa[1], le Conseil reconnaissait la nécessité d'un partage des responsabilités et rappelait l'importance de la concertation entre les partenaires, tant pour la mission proprement éducative que pour la mission de développement de la main-d'oeuvre. Les rencontres qu'il a effectuées et les consultations qu'il a menées confirment la pertinence d'un partage des responsabilités et l'importance de la concertation et ont raffermi sa conviction que seule la collaboration des partenaires peut garantir la qualité et l'efficacité de la formation de la main-d'oeuvre.

Il importe que les agents et les instances du système d'éducation s'inscrivent dans ce mouvement de partage de responsabilités et de concertation, sans entretenir de nostalgiques objectifs de retour en arrière. Par delà des attitudes reliées à l'amertume et à la mélancolie, de plus en plus d'intervenants sentent bien que le temps est venu de construire, de tirer résolument dans la même direction et de proposer des moyens concrets pour faciliter cette concertation dans l'action.

On doit appuyer tous ceux qui, ces dernières années, se sont engagés dans *la collaboration et la concertation sur le plan régional* pour se centrer sur la formation de la main-d'oeuvre. Il faut signaler, entre autres, l'implantation — parfois laborieuse, il faut en convenir — des services régionaux d'accueil et de référence, qui montrent déjà une évolution des mentalités et donnent une bonne idée des fruits qu'on peut attendre de la concertation. Des pas ont été franchis, d'autres restent à faire et tous les milieux ne progressent pas de la même façon et au même rythme, certes. Mais cette progression de la concertation ne peut qu'être encouragée.

On se rappellera aussi que l'un des objectifs visés par la mise en place d'une table régionale de concertation éducation-main-d'oeuvre était justement la participation de tous les partenaires aux grandes décisions concernant la formation de la main-d'oeuvre dans la région. L'évaluation récente de ces tables montre que, là où elles fonctionnent, il s'agit sans doute davantage d'information mutuelle que de concertation. Chacune de ces tables est encore à la recherche de ses pouvoirs réels, des objets de décision qui lui appartiennent et des ressources dont elle dispose pour son fonctionnement. Et l'autonomie de chaque partenaire y passe encore trop souvent avant la concertation.

Mais, en région, existent également la Commission de formation professionnelle et ses comités consultatifs régionaux, composés de représentants du monde du travail. Ce mécanisme paritaire dispose d'un budget de fonctionnement, de ressources humaines, de ressources financières à administrer et de pouvoirs concernant la planification et la réalisation des programmes et des activités de formation de la main-d'oeuvre en région. Par ailleurs, le système d'éducation consacre lui-même des ressources financières et dispose de programmes de formation à l'intention de la main-d'oeuvre de la région. Ce mécanisme régional ne pourrait-il pas être celui où les ressources des partenaires seraient mises en commun et où les décisions se prendraient en concertation? Ne pourrait-il pas être ce lieu où toute l'information serait disponible et où une vue d'ensemble permettrait de prendre des décisions éclairées?

En raison même des pouvoirs et de la composition des commissions de formation professionnelle ainsi que de leur structure de consultation du monde du travail, il serait pertinent de miser sur elles. Il suffirait sans doute d'ajouter des représentants des réseaux d'enseignement, à titre de membres actifs du conseil d'administration de la Commission de formation professionnelle, pour en faire un centre de décision régional, où tous les partenaires participeraient aux décisions portant sur l'ensemble de la formation professionnelle de la main-d'oeuvre. On peut présumer que, étant associés dans les décisions, les partenaires seraient davantage associés dans l'action. Dans cette perspective, les tables régionales pourraient elles-mêmes devenir un mécanisme de consultation de la Commission de formation professionnelle. Déjà évoquée dans l'énoncé gouvernemental de 1984[2], cette idée devrait être poussée et mise en application.

---

1. C.S.E., *La Formation professionnelle de la main-d'oeuvre...*, pp. 18 ss.
2. Gouvernement du Québec, *Un Projet d'éducation permanente. Énoncé d'orientation et plan d'action en éducation des adultes*, Québec, 1984, p. 56.

5.2 Le partenariat dans l'analyse des besoins

Le même énoncé gouvernemental et les décisions administratives qui en ont découlé ont confié la responsabilité de l'estimation des besoins au ministère de la Main-d'oeuvre et aux commissions de formation professionnelle. Pour les intervenants œuvrant sur le terrain, la difficulté repose précisément sur la complexité de cette opération et sur les diverses interprétations que l'on donne à cette expression. Tenter de préciser, une fois encore, le rôle des divers intervenants au regard des besoins de formation peut paraître hasardeux et téméraire, compte tenu des champs de compétence établis, des antécédents historiques et des intérêts en cause. Pourtant, dans le but de faire avancer le débat, une nouvelle tentative n'est peut-être pas superflue. Son fil conducteur sera le suivant: distinguer les opérations en cause, assurer le succès de chacune des étapes en choisissant les meilleurs intervenants et garantir une continuité entre l'estimation des besoins et les étapes subséquentes du processus de formation.

Dans cette opération qu'on nomme « estimation des besoins », on peut distinguer deux phases, soit celle de l'estimation proprement dite et celle de l'analyse. Pour *la phase « estimation des besoins » proprement dite*, qui concerne réellement l'estimation des besoins de formation pour l'ensemble de la main-d'oeuvre d'un secteur d'activités ou d'une région, le ministère de la Main-d'oeuvre et les commissions de formation professionnelle peuvent exercer une maîtrise d'oeuvre assez claire et il leur appartient de s'associer aux divers agents économiques pour la mener à bien. Cette responsabilité du ministère de la Main-d'oeuvre est d'autant plus logique que ce ministère est l'interlocuteur du Québec dans la négociation des accords Québec-Ottawa, qu'il lui appartient de déterminer les priorités dans les programmes gouvernementaux de main-d'oeuvre et d'emploi et qu'il est le responsable de l'affectation des ressources financières à ces programmes. De plus, il dispose normalement des ressources humaines compétentes pour mener à bien cette phase, avec la collaboration des économistes des instances fédérales et l'appui des autres ministères à vocation économique. Les intervenants du système d'éducation, en contact avec leur milieu et le monde du travail, peuvent évidemment constituer ici des personnes-ressources consultées par le ministère de la Main-d'oeuvre et les commissions de formation professionnelle.

Au cours de la phase « analyse des besoins », il s'agit de cas concrets, de relations directes avec une entreprise, un regroupement spécifique d'entreprises ou de travailleurs. Cette phase comporte deux étapes consécutives, soit une analyse « main-d'oeuvre » et une analyse « pédagogique » des besoins de formation, qu'il serait utile de distinguer.

L'étape « analyse main-d'oeuvre » des besoins de formation est indissociable du développement organisationnel et de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise. Les problèmes vécus par l'entreprise — faible productivité, carence dans la qualité du produit ou du service, motivation de ses ressources humaines ou même compétence de ses travailleurs — peuvent avoir des causes nombreuses. L'entreprise constate des effets négatifs ou insuffisamment positifs et se met à la recherche de solutions adéquates — et la formation n'est pas nécessairement la seule indiquée. Il peut s'agir, par exemple, de faiblesses sur les plans de l'organisation, de la responsabilisation des employés, de la supervision, de l'affectation des ressources, des relations patronales-syndicales ou du contexte de travail. Il faut donc, avant tout, que l'entreprise en arrive à bien diagnostiquer sa situation et à rechercher les véritables causes de ses problèmes. Forte de ce diagnostic, elle sera à même d'identifier s'il y a des faiblesses à corriger sur le plan des connaissances, des habiletés et des comportements. Elle pourra alors retenir la solution de la formation comme étant celle qui peut apporter, à court terme, une amélioration des situations vécues.

Cette brève mise en situation révèle que l'entreprise a besoin de spécialistes en développement organisationnel et en gestion des ressources humaines, expérimentés dans les divers volets des problèmes de la main-d'oeuvre. Le ministère de la Main-d'oeuvre et les commissions de formation professionnelle ont, en principe du moins, des conseillers en développement organisationnel et en gestion des ressources humaines pour aider l'entreprise à poser son diagnostic, à choisir les solutions

appropriées et à ne retenir la formation comme solution que lorsque la chose s'avère pertinente[3]. Même s'il a su développer une certaine compétence dans le domaine, le système d'éducation n'est sans doute pas l'instance la mieux habilitée à mener cette opération. Dans le contexte actuel du partage des responsabilités, il est donc assez normal que le ministère de la Main-d'oeuvre et les commissions de formation professionnelle soient les maîtres d'œuvre de cette étape d'« analyse main-d'oeuvre des besoins de formation » et se donnent les moyens adéquats pour la mener à bien. Le système d'éducation peut cependant être consulté, à cette étape aussi, sur la pertinence de résoudre les problèmes de l'entreprise par le moyen de la formation du personnel.

Comme on peut le constater, cette étape d'analyse « main-d'oeuvre » des besoins de formation n'est pas une simple cueillette de ce que disent les entreprises ou de leurs demandes de formation. Elle exige un véritable diagnostic des difficultés de l'entreprise, la recherche des causes sur le plan de l'organisation, l'évaluation des diverses solutions à apporter et l'identification du besoin de formation dans une perspective de main-d'oeuvre. Dans un certain sens, on peut la définir comme une première analyse faite par l'entreprise, avec le soutien professionnel des intervenants de la main-d'oeuvre. Cette étape est particulièrement importante, afin d'éviter que l'entreprise ne considère la formation de son personnel comme une récompense, une vacance, une façon d'améliorer son image ou ses relations avec le syndicat ou encore comme la solution miracle à tous ses problèmes.

Essentielle, cette étape n'est pourtant pas suffisante. Car elle ne fournit pas aux responsables de la formation tous les éléments leur permettant d'élaborer un programme pertinent, de bien choisir les formateurs, d'adapter l'organisation pédagogique, d'évaluer la durée, de connaître les acquis des stagiaires et, en somme, d'offrir un service de qualité correspondant aux besoins réels.

Aussi ne peut-on pas faire l'économie d'une *étape « analyse pédagogique » des besoins de formation*. Une fois qu'on a retenu la formation comme solution à un problème, l'étape « formation » débute. Il importe alors de bien mesurer le besoin d'un tel projet, son étendue et ses limites. Quatre éléments sont particulièrement importants à ce stade: une bonne connaissance des orientations de l'entreprise, une bonne connaissance des candidats (leurs acquis et leurs expériences), une identification précise des résultats attendus par l'entreprise et les disponibilités en temps et en ressources des candidats et de l'entreprise. Cette analyse du besoin de formation à des fins pédagogiques est essentielle pour comprendre les attentes, élaborer le contrat, fixer un mandat clair et assurer une garantie minimale de succès des étapes ultérieures du processus de formation. À partir de cette étape, la relation directe entre l'entreprise et l'établissement de formation est essentielle; et cela, jusqu'à la fin de la formation. À titre d'expert, l'établissement de formation est le mieux habilité à réaliser cette étape et les suivantes. L'évaluation que l'entreprise fera du service reçu dépend elle-même, dans une large part, de cette étape essentielle et des relations suivies établies tout au long du processus de formation.

Même si les responsabilités de chaque intervenant peuvent être ainsi définies, la réalité et l'expérience sont, de toute évidence, plus complexes. La phase « estimation des besoins » est assez claire et généralement acceptée de l'ensemble des intervenants. Là où les choses deviennent plus difficiles, c'est à la phase « analyse » où, selon les régions, les personnes en cause et les situations sont très différentes. Dans un premier temps, il est important que chacun accepte son propre mandat — prenant les moyens pour le réaliser — et reconnaisse le mandat de l'autre. En second lieu, il faut aussi accepter de se concerter dans la réalisation de cette mission de formation de la main-d'oeuvre. Dans certains cas, comme on a pu l'observer, un représentant de l'Éducation pourra accompagner un représentant de la Main-d'oeuvre pour la réalisation de la première étape de l'analyse et la réciproque pourra avoir lieu pour la seconde étape. Dans un cas concret, la Commission de formation professionnelle sera le premier interlocuteur auprès de l'entreprise, alors que, dans une autre situation, ce sera le responsable de la formation de l'établissement. On aura avantage à reconnaître

3. Tel est précisément l'objectif poursuivi par le Programme de soutien à la formation en entreprise (PSFE): offrir ce soutien professionnel à l'entreprise. Ce programme n'a pas encore atteint sa vitesse de croisière et ne rejoint pas encore la grande masse des entreprises. C'est un programme dont les résultats pourront sans doute être évalués à moyen et à long terme. Car il ne faut pas oublier qu'il y a une pente raide à remonter pour amener les entreprises, en particulier les P.M.E., à diagnostiquer leurs problèmes avec précision et à se doter d'un plan de développement des ressources humaines.

l'importance de chaque étape, à devenir expert dans son domaine et à accepter de faire appel à l'autre pour assurer la qualité et la pertinence des interventions. Offrir de la formation lorsque la solution serait autre ou donner de la formation sans une bonne analyse pédagogique du besoin, c'est offrir un mauvais service et, à la limite, nuire aux entreprises et aux travailleurs.

À tous les ordres d'enseignement, des établissements ont montré, dans des projets concrets, qu'il est possible de se concerter et d'obtenir des résultats satisfaisants pour tous les partenaires. C'est en se rapprochant des milieux de travail, en s'engageant dans le développement régional et en participant de façon constructive aux mécanismes de concertation que les établissements d'enseignement peuvent contribuer à faire du perfectionnement de la main-d'oeuvre en emploi une œuvre vraiment collective. Remplacer la compétition et la lutte pour le pouvoir par le partenariat, où l'objectif prioritaire soit d'assurer le recyclage et le perfectionnement de la main — d'œuvre en emploi, est un défi de taille qui se réalise, par delà les discours et les structures, par la volonté d'individus et d'organismes qui acceptent de travailler ensemble à une cause commune.

5.3 Une coordination interne à assurer

Relever le défi de la concertation avec les partenaires socio-économiques exige évidemment du système d'éducation qu'il assure sa propre coordination interne. Certes, il s'agit ici d'une question d'efficacité, mais peut-être surtout de crédibilité vis-à-vis des partenaires. L'existence de deux ministères et de trois réseaux d'établissements, avec leur histoire, leurs traditions et leurs modes de fonctionnement spécifiques, ne simplifie pas la coordination. Pour les partenaires du monde du travail, une coordination dans certains domaines s'impose, de toute évidence.

En premier lieu, les partenaires s'attendent à une coordination entre les services offerts aux jeunes et aux adultes. Ainsi, on s'explique difficilement que les critères utilisés pour ouvrir des options ou pour effectuer des contingentements ne soient pas les mêmes pour les deux populations, comme si les besoins du marché du travail étaient différents pour les jeunes et pour les adultes. Les mêmes options et les mêmes contingentements devraient pouvoir s'appliquer aux jeunes et aux adultes. Par exemple, « l'ouverture de l'enveloppe » pour les adultes en formation professionnelle au secondaire peut venir déséquilibrer l'offre de main-d'oeuvre, alors que, à l'enseignement supérieur, de nombreuses formations deviennent pratiquement inaccessibles aux adultes, parce que contingentées ou offertes à temps plein seulement.

Une deuxième inquiétude en regard de la coordination porte sur la répartition des programmes selon les ordres d'enseignement et la difficulté de se retrouver dans l'univers des diplômes, certificats et attestations. Que deux réseaux — et même trois — offrent la même formation ou le même cours et que chacun émette des reconnaissances officielles, cela rend difficile une bonne compréhension du système d'éducation par le monde du travail. À première vue, les partenaires s'inquiètent de ces ressources dispersées et sont spontanément portés à croire que le niveau le plus élevé offre la meilleure formation pour répondre à leurs besoins. La coordination interne est particulièrement importante en ce qui a trait au perfectionnement adapté: actuellement, pratiquement chaque établissement fait sa propre promotion auprès des entreprises. L'action des services régionaux d'accueil et de référence s'avère nécessaire et elle serait plus efficace, si les programmes et les reconnaissances officielles étaient mieux définis selon les ordres d'enseignement.

Le troisième objet de coordination interne porte sur la répartition des services offerts par les établissements dans une région. Les partenaires du monde du travail s'attendent à une répartition des services entre les établissements, dans le respect de leurs compétences. Or, actuellement, ils ont souvent l'impression, en particulier en formation sur mesure, que chacun est compétent en tout et que les ressources sont dispersées et dédoublées sans raison. Les établissements de tous les ordres d'enseignement, dans le cadre d'une sérieuse concertation, pourraient convenir de leur secteur d'intervention et se donner un code d'éthique, afin de rationaliser l'offre de service. À cet égard, et une fois que seront calmées les tensions inévitablement liées à ce genre d'opération, la détermination en cours de la carte des enseignements professionnels et de la carte des services d'éducation des adultes devrait, à toute le moins dans l'ordre secondaire, apporter d'utiles clarifications.

Enfin, *en quatrième lieu*, une coordination interne est aussi essentielle pour harmoniser les processus et les règles administratives entre les ordres d'enseignement. Il y a ici place pour un effort important de simplification et d'harmonisation, afin de rendre accessibles l'information et les services à la main-d'oeuvre et aux entreprises, de faciliter la compréhension des partenaires et d'accroître l'efficacité des actions de perfectionnement.

Toutes les instances du système d'éducation sont donc interpellées par cette nécessité d'assurer une coordination interne: entre le secteur des jeunes et celui des adultes, entre les programmes et les reconnaissances, entre les ordres d'enseignement et entre les établissements eux-mêmes. Même si les instances centrales doivent elles-mêmes s'engager dans des actions importantes au palier provincial, la coordination interne se vit aussi dans les régions et chacun des établissements devra mettre l'épaule à la roue pour qu'on puisse y parvenir.

5.4 Des modes de financement à diversifier

Un réalisme élémentaire oblige à reconnaître que le perfectionnement de la main-d'oeuvre ne peut pas être la responsabilité exclusive du système d'éducation ou des gouvernements, même s'il constitue, de fait, une exigence reliée aux transformations de l'économie et à la demande de compétences de plus en plus élevées.

Le perfectionnement de la main-d'oeuvre est en premier lieu une responsabilité des travailleuses et des travailleurs eux-mêmes. Il appartient, en effet, à chacun d'acquérir une compétence, de la garder à jour, voire de l'accroître. Il est donc normal qu'il y investisse temps, énergie et argent, car il y va de ses intérêts. Même sur le strict plan de l'emploi, la personne en cause demeure, somme toute, la première bénéficiaire.

Les syndicats et les associations professionnelles y ont également leurs responsabilités. Ils peuvent contribuer à la mise en place de conditions qui facilitent l'accès au perfectionnement. Il y a là un élément de renvendication important, qui peut avoir des conséquences sur le maintien en emploi et sur la progression de la main-d'oeuvre. Il y va également de leurs propres intérêts, car ils en sont aussi, indirectement, les bénéficiaires.

Les entreprises ont aussi des responsabilités dans le perfectionnement de la main-d'oeuvre, tant en fonction de leurs objectifs économiques qu'en raison de leur rôle social. Il est de leur intérêt proprement économique d'investir temps, énergie et ressources dans le perfectionnement de leur main-d'oeuvre et de mettre en place des conditions incitatives et facilitantes pour la réalisation de ce perfectionnement. Et elles portent assurément une responsabilité sociale du développement de leur propre main-d'oeuvre.

Les gouvernements, dans le cadre de leur mission économique, sociale et culturelle, ont également de telles responsabilités par rapport à l'ensemble de la main-d'oeuvre et, d'une façon toute particulière, par rapport à certains groupes moins favorisés. Prendre le virage technologique, favoriser l'égalisation des chances, permettre à chacun d'acquérir la plus solide formation de base, voilà autant de responsabilités que doivent assumer les gouvernements.

On peut constater que chacun de ces intervenants s'engage déjà, d'une certaine façon, dans le perfectionnement de la main-d'oeuvre, mais on observe aussi qu'on compte encore beaucoup et peut-être trop sur l'État pour assumer la majeure partie du financement, que ce soit, par exemple, par les déductions fiscales, le fonctionnement des réseaux d'éducation ou les programmes de main-d'oeuvre incluant des allocations de formation.

Prenant conscience des difficultés économiques, des limites budgétaires des gouvernements et de l'urgence pour les travailleurs de se perfectionner, chacun est donc amené à réexaminer ses propres responsabilités, à s'engager davantage dans le perfectionnement et à participer financièrement à cette tâche. Dans cette perspective, diverses avenues sont ici suggérées et soumises à l'examen des partenaires, afin de faciliter un perfectionnement de la main-d'oeuvre que tous jugent nécessaire.

Premièrement, dans le but de faciliter l'accès à une formation secondaire pour tous, il apparaît primordial que le système d'éducation maintienne la gratuité de la formation générale et de la formation professionnelle au palier secondaire.

Deuxièmement, pour faciliter le perfectionnement professionnel de la main-d'oeuvre, le système d'éducation pourrait développer davantage les formations sur mesure autofinancées, complétant ainsi les programmes gouvernementaux de perfectionnement de la main-d'oeuvre.

Troisièmement, dans les révisions du cadre de financement des collèges, il apparaît souhaitable et possible d'harmoniser les frais de scolarité, pour mieux tenir compte des différents types de clientèles et des différents modes de fréquentation, en particulier de la main-d'oeuvre en emploi disposée à fréquenter le collège à temps partiel. Cette harmonisation pourrait également tenir compte des frais de scolarité exigés pour le temps partiel à l'ordre d'enseignement universitaire.

Quatrièmement, au niveau postsecondaire, on pourrait travailler à l'élargissement de l'offre de cours professionnels à temps partiel plutôt qu'à l'extension de la gratuité de la formation. Car, d'une part, les travailleurs concernés ont un salaire et peuvent participer au financement. D'autre part et en revanche, les adultes sans emploi pourraient, grâce à une révision d'autres programmes, recevoir une aide financière appropriée. Le système d'éducation pourrait ainsi limiter sa participation à ce qu'on nomme les « coûts de base », tout en privilégiant une offre de service plus étendue.

Cinquièmement, les syndicats et les associations professionnelles pourraient utilement inclure au centre de leurs revendications la mise en place de conditions favorisant le perfectionnement de la main-d'oeuvre, à commencer par les personnes les moins scolarisées et les plus menacées dans leur emploi. Qu'il s'agisse de remboursement de frais de scolarité, de congés sans solde, de congés-éducation totalement ou partiellement payés, de fonds de perfectionnement ou de bonis de formation: au Québec, des pas importants restent à faire pour que le perfectionnement ait sa place dans les conditions de travail.

Sixièmement, les entreprises ont encore un retard à rattraper dans les investissements qu'elles consentent pour le perfectionnement de leur personnel. En excluant une participation établie par des lois et uniforme pour toutes les entreprises, diverses avenues mériteraient d'être explorées. Car chaque entreprise est appelée à accroître, d'une manière ou d'une autre, sa participation financière à ce secteur clé de son évolution. Aux subventions qu'elle peut obtenir et aux avantages fiscaux dont elle profite, s'ajoutent des intérêts pour son propre développement. L'entreprise peut devenir l'instigatrice de mesures incitatives et de conditions favorisant le perfectionnement de son personnel. L'important est sans doute qu'elle y croie assez pour s'engager résolument dans cette voie.

Septièmement, il apparaît vital et urgent, pour l'économie elle-même, que les gouvernements accordent une priorité au perfectionnement de la main-d'oeuvre en emploi, en développant les possibilités de perfectionnement standardisé et de perfectionnement adapté. L'accès des personnes en emploi au perfectionnement n'est pas assuré d'emblée par les programmes de formation. Aussi, les gouvernements doivent-ils favoriser l'accès effectif des travailleurs au perfectionnement. En plus de maintenir les déductions fiscales pour les frais de scolarité, d'autres mesures pourraient inciter les travailleurs à se perfectionner: assistance aux entreprises qui offrent des congés de formation à leurs employés, allocations de formation a posteriori, collaboration à la création de fonds de perfectionnement, formation offerte lors de périodes de mise à pied temporaire, etc. Comme, dans le contexte économique actuel, les gouvernements et les entreprises ne peuvent pas assumer seuls les frais de congés d'éducation payés pour l'ensemble des travailleurs, il y aurait avantage à considérer les effets bénéfiques que pourrait avoir la mise en place de plans d'épargne-perfectionnement à l'intention des travailleurs. Le Conseil a déjà invité les partenaires concernés à y voir un moyen concret de hausser les compétences de la main-d'oeuvre en emploi[5].

5. C.S.E., *Des priorité en éducation des adultes...*, p. 27.

Dans cette optique de la concertation, le Conseil:

(15) réaffirme sa conviction que, quel que soit le modèle retenu pour le partage des responsabilités, seules *la concertation et la collaboration des partenaires* peuvent assurer à la main-d'oeuvre en emploi et aux entreprises des services pertinents et une formation de qualité;

(16) recommande que *la composition du conseil d'administration de la Commission de formation professionnelle soit modifiée* pour y ajouter, à titre de membres réguliers et actifs, des représentants des réseaux d'enseignement;

(17) souligne l'importance de *préciser davantage le rôle des partenaires de l'Éducation et de la Main-d'oeuvre dans l'opération « estimation des besoins »* et suggère d'y mieux distinguer les analyses proprement pédagogiques de celles qui relèvent davantage du marché du travail;

(18) recommande au ministre de l'Éducation et ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science, ainsi qu'aux organismes d'éducation, d'améliorer les mécanismes de *coordination interne*, facteur important de crédibilité auprès de leurs partenaires, source d'une meilleure utilisation des ressources et d'une plus grande efficacité des services de formation.

Conclusion

Dans le présent avis, le Conseil a voulu rappeler que la main-d'oeuvre en emploi est touchée par les transformations rapides et importantes de l'économie. En effet, qu'il s'agisse de la mondialisation des marchés, de l'amélioration des taux de productivité, de l'accélération des changements technologiques, des nouveaux modes de gestion ou d'un marché de l'emploi devenu plus instable et plus exigeant, chaque fois un défi est lancé à la main-d'oeuvre: celui de son perfectionnement ou de son recyclage. Les transformations de l'économie suscitent ainsi de nouveaux besoins de formation. Déjà, les dispositifs de la formation de la main-d'oeuvre ont commencé de s'ajuster et un modèle québécois d'intervention en ce domaine est même en train d'émerger.

Pour le système d'éducation, on l'a vu, il y a là l'indication de voies d'action appropriées, tant dans le domaine des formations standardisées que dans celui des formations adaptées. Mais toujours, il demeure important que le perfectionnement et le recyclage de la main-d'oeuvre en emploi s'effectuent dans le contexte d'une action concertée de tous les partenaires concernés.

Surtout, on doit être conscient que le perfectionnement et le recyclage de la main-d'oeuvre en emploi comportent de grands enjeux: les uns sont proprement éducatifs, tels l'accessibilité et la qualité des formations standardisées et adaptées; les autres se rattachent, par delà un ajustement de la main-d'oeuvre au marché de l'emploi, au développement socio-économique de la société québécoise. Car, et l'éducation et l'économie sont à l'heure des changements technologiques et de la concurrence internationale.

Conscient de ces enjeux majeurs et désireux de contribuer à la réflexion et aux actions en cours, le Conseil:

(1) attire l'attention du ministre de l'Éducation et ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science sur *le vide créé par le désengagement du gouvernement fédéral* vis-à-vis des programmes standardisés de formation professionnelle et souligne *la pertinence culturelle, sociale et économique*, pour le gouvernement du Québec, d'y investir des ressources et, pour le système d'éducation, d'y engager ses énergies et ses compétences pédagogiques;

(2) invite les établissements d'enseignement à *adapter les formations standardisées* qu'ils dispensent *à l'évolution des technologies et du marché du travail* et à *raffermir leurs relations* avec les divers partenaires concernés, et souligne l'intérêt de procéder, conjointement avec eux, à l'*évaluation* des services de formation dispensés;

(3) recommande au ministre de l'Éducation et ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science de soutenir les commissions scolaires et les collèges dans leurs efforts visant à assurer la qualité des services, le développement de *formules pédagogiques adaptées* et la *reconnaissance officielle des acquis* scolaires et expérientiels;

(4) redit son appui à la pratique ministérielle d'*assurer, sur la base des clientèles inscrites et de la fréquentation, le financement des programmes de formation générale et professionnelle de l'ordre d'enseignement secondaire* et recommande au ministre de l'Éducation de la maintenir;

(5) recommande au ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science et aux collèges de s'employer à *réduire les contraintes organisationnelles et financières* actuellement imposées à l'accès de la main-d'oeuvre active aux *cours de formation professionnelle créditables*;

(6) recommande au ministre de l'Éducation de mener, en collaboration avec les commissions scolaires et les partenaires du monde du travail, *une campagne d'information et de sensibilisation auprès des travailleurs et des travailleuses moins scolarisés* et de promouvoir le développement de *programmes adaptés de formation de base et de formation professionnelle*;

(7) recommande au ministre de l'Éducation et ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science, de même qu'à l'ensemble des organismes publics d'éducation, de *s'engager résolument dans les tâches nouvelles de perfectionnement adapté*, afin de *ne pas manquer ce tournant majeur de la « formation sur mesure »*;

(8) invite le ministre de l'Éducation et ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science, de même que les établissements publics d'éducation, à prendre ce tournant en *s'assurant de la qualité des services offerts et de la pertinence éducative de leur intervention*, cela constituant par ailleurs, dans une dynamique d'offre et de demande, *une arme décisive pour faire face à la concurrence*;

(9) recommande au ministre de l'Éducation et ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science ainsi qu'aux organismes publics d'éducation d'assurer, dans ces formations adaptées, *une jonction harmonieuse* entre les *objectifs éducatifs* des personnes et les *objectifs économiques* des entreprises;

(10) invite les organismes publics d'éducation à accorder, dans leurs services de perfectionnement et de recyclage de la main-d'oeuvre, *une attention particulière aux petites entreprises* et *aux travailleurs non organisés* et à développer à leur intention des services adaptés à leurs besoins;

(11) recommande au ministre de l'Éducation et ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science de mettre en place *une mission de soutien et de développement de la formation sur mesure*;

(12) appuie les efforts déployés par les organismes publics d'éducation pour relever les défis pédagogiques de la formation sur mesure et les invite à *développer davantage leurs compétences techniques et pédagogiques* par des mises en commun de leurs expériences, de leurs recherches et de leurs productions et par des collaborations avec les entreprises et avec les milieux de recherche;

(13) recommande au ministre de l'Éducation et ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science de viser, en collaboration avec le ministre de la Main-d'oeuvre, *une plus grande décentralisation des décisions et des moyens en formation sur mesure* et invite les instances régionales du système d'éducation et de la Main-d'oeuvre à *simplifier les processus*, de façon à mieux assurer la souplesse et la rapidité des services offerts;

(14) recommande au ministre de l'Éducation et ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science de mettre sur pied *un programme de formation des formateurs en entreprise*;

(15) réaffirme sa conviction que, quel que soit le modèle retenu pour le partage des responsabilités, seules *la concertation et la collaboration des partenaires* peuvent assurer à la main-d'oeuvre en emploi et aux entreprises des services pertinents et une formation de qualité;

(16) recommande que *la composition du conseil d'administration de la Commission de formation professionnelle soit modifiée* pour y ajouter, à titre de membres réguliers et actifs, des représentants des réseaux d'enseignement;

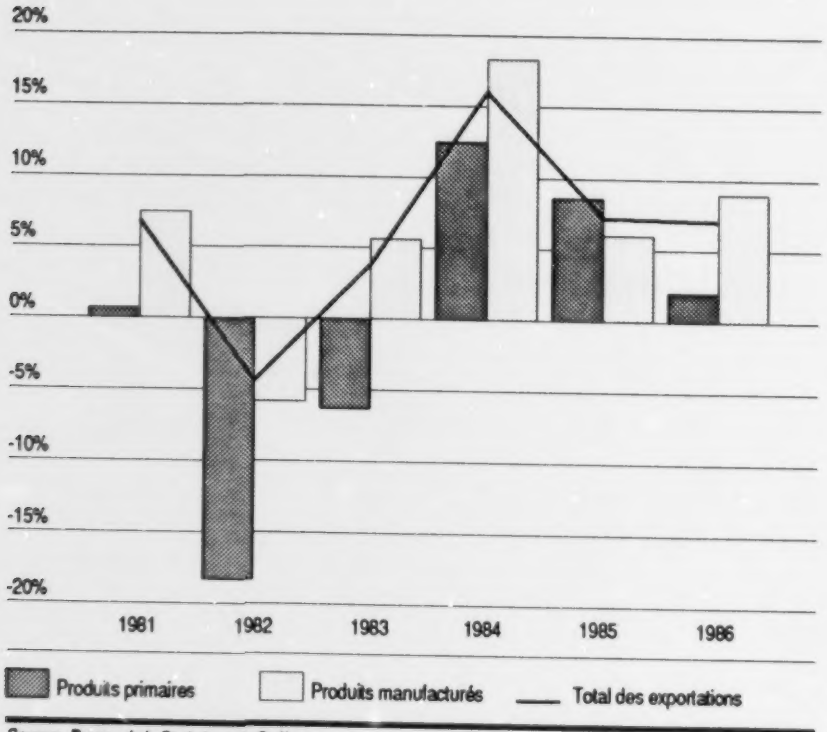
(17) souligne l'importance de *préciser davantage le rôle des partenaires de l'Éducation et de la Main-d'oeuvre dans l'opération « estimation des besoins »* et suggère d'y mieux distinguer les analyses proprement pédagogiques de celles qui relèvent davantage du marché du travail;

(18) recommande au ministre de l'Éducation et ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science, ainsi qu'aux organismes d'éducation, d'améliorer les mécanismes de *coordination interne*, facteur important de crédibilité auprès de leurs partenaires, source d'une meilleure utilisation des ressources et d'une plus grande efficacité des services de formation.

Annexes

Annexe 1

Exportations internationales chargées au Québec (variation annuelle en pourcentage)

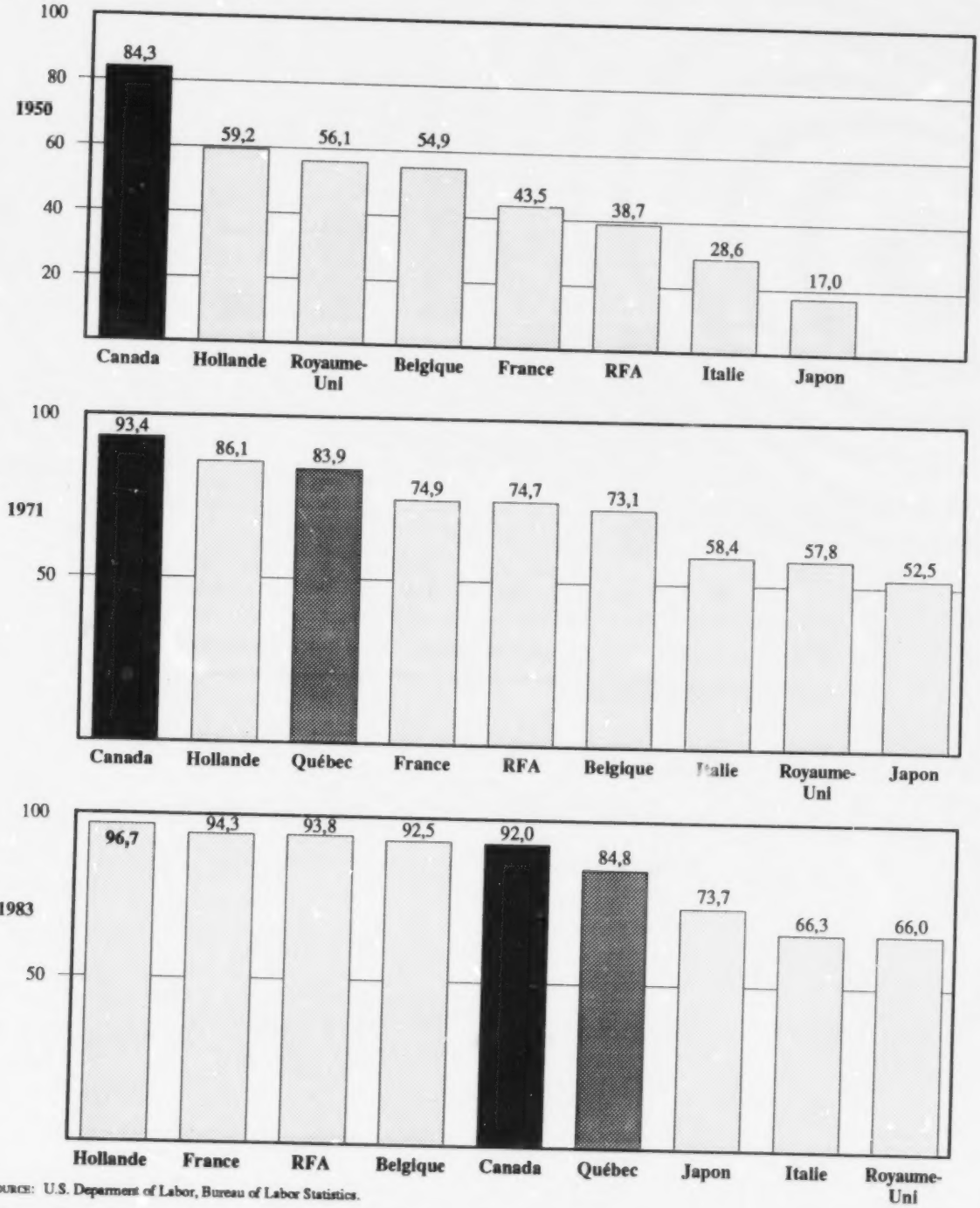


Source: Bureau de la Statistique du Québec.

SOURCE: Gouvernement du Québec, Ministère des Finances, *Budget 1987-1988. Discours sur le budget et Renseignements supplémentaires*, Avril 1987, Annexe D, p. 15.

Annexe 2

Positions relatives de différents pays industrialisés en termes de productivité, 1950, 1971 et 1983
(États-Unis = 100)

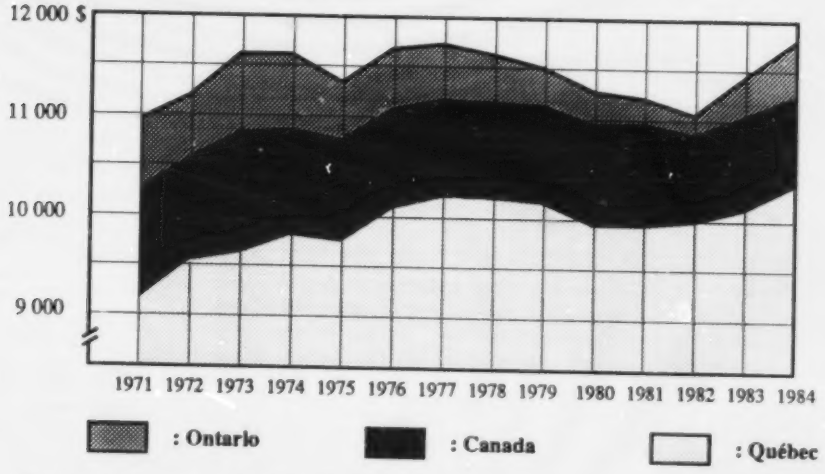


SOURCE: U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics.

SOURCE: Institut national de productivité, *Productivité et performance de l'économie québécoise. Bilan 1984*, Québec, 1985, Diagramme 23, p. 17.

Annexe 3

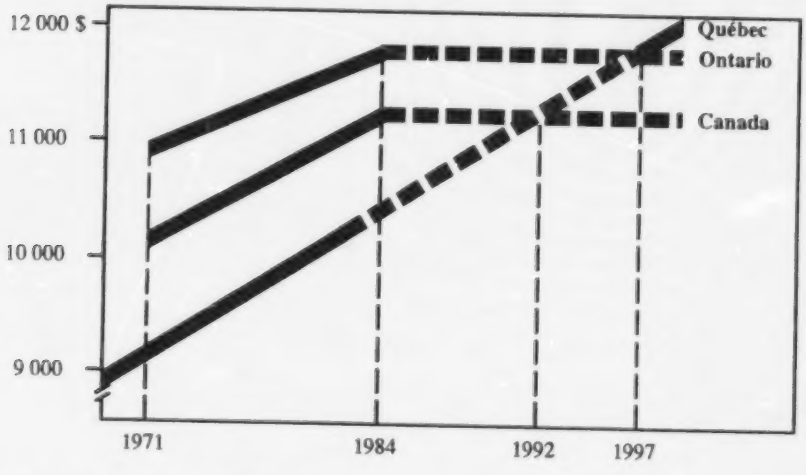
Productivité du travail du Québec, de l'Ontario et du Canada 1971-1984 ($ de 1971)



SOURCE: Institut national de productivité, *Productivité et performance dans l'économie québécoise*. Bilan 1984, Québec, Gouvernement du Québec, 1985, p. 4.

Annexe 4

Le retard du Québec en matière de productivité du travail



SOURCE: Institut national de productivité, *op. cit.*, p. 5.

Annexe 5

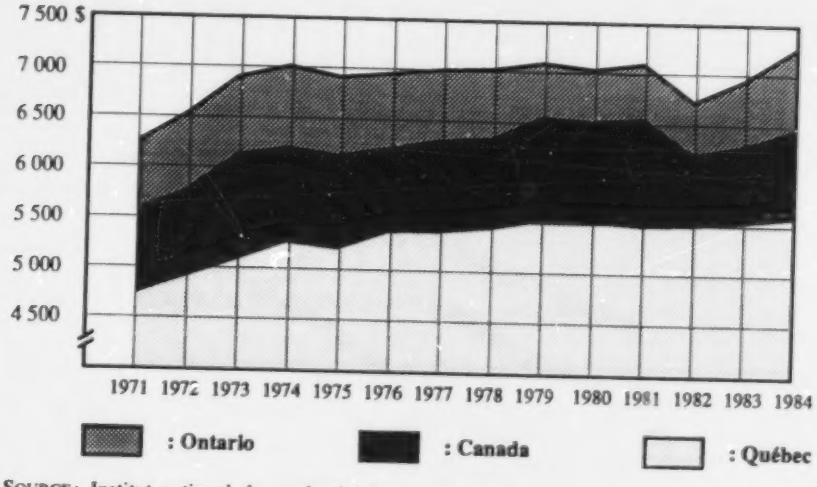
Productivité du capital du Québec, de l'Ontario et du Canada, 1971-1984

	Indices		Taux de croissance annuels moyens
	1971	1984	(%)
Québec	106,5	106,4	− 1,31
Ontario	116,6	123,0	− 1,01
Canada	100,0	100,0	− 1,31

SOURCE: Gouvernement du Québec, *Les Priorités du Québec pour accroître la productivité et accroître l'emploi*, Québec, mars 1985, p. 6.

Annexe 6

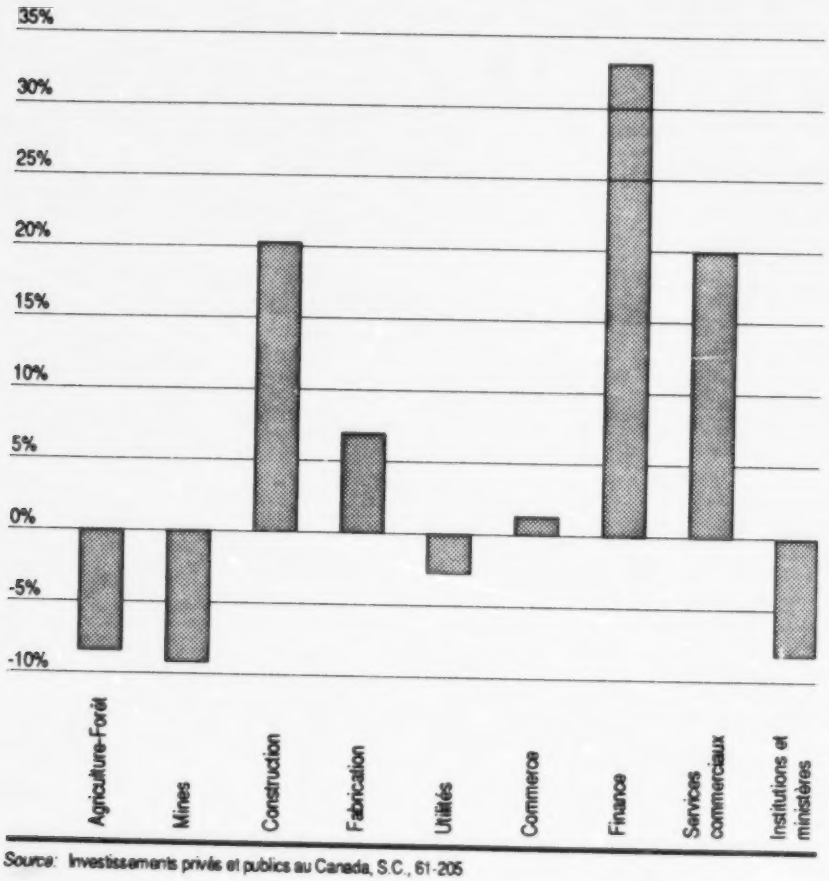
Productivité sociale du Canada, du Québec et de l'Ontario 1971-1984 ($ de 1971)



SOURCE: Institut national de productivité, *op. cit.*, p. 6.

Annexe 7

Investissements non résidentiels au Québec — 1986 (variation annuelle en pourcentage)



Source: Investissements privés et publics au Canada, S.C., 61-205

SOURCE: Gouvernement du Québec, Ministère des Finances, *op. cit.*, Annexe D, p. 13.

Annexe 8

Taux de croissance annuels moyens des industries selon leur intensité en R et D, États-Unis 1950-1974 — (%)

Catégories d'industries selon l'intensité en R et D	Taux de croissance		
	Emplois	Productivité	Ventes
Haute (5 à 15 % des ventes)	2,6	4,0	6,7
Moyenne (2 à 5 % des ventes)	2,2	1,4	3,6
Faible (0 à 2 % des ventes)	0,3	2,0	2,3

SOURCE: Brinner, R., « Technology, Labor and Economic Potential », Data Resources Inc., Lexington, 1978, cité dans *Les Priorités du Québec...*, p. 25.

Annexe 9

Nombre de robots pour 10 000 travailleurs dans les industries manufacturières, divers pays, au 1er janvier 1984

	Nombre de robots		Nombre de robots
Japon	32,1	Belgique	5,9
Suède	20,2	États-Unis	4,7
Allemagne de l'Ouest	7,2	Italie	3,9
Tchécoslovaquie	7,2	Canada	3,7
France	6,9	Royaume-Uni	3,1

SOURCE Ministère de l'industrie, du commerce et de la technologie de l'Ontario, *Flexible Automation Equipment*, Toronto, 1985, p. 38.

SOURCE: Conseil économique du Canada, *Innovations, emplois, adaptations*, Ottawa, 1987, Tableau 6-9, p. 89.

Annexe 10

Taux de chômage au Québec et en Ontario 1965-1984 — (%)

	Québec	Ontario
1965-1969	5,2	3,0
1970-1974	7,0	4,7
1975-1979	9,5	6,6
1980-1984	12,1	8,5
1965-1984	**8,5**	**5,7**

SOURCE: Statistiques Canada

SOURCE: Gouvernement du Québec, *Les Priorités du Québec pour accroître la productivité et accroître l'emploi*, Québec, Mars 1985, Tableau 9, p. 18.

Annexe 11

Certaines professions issues des nouvelles technologies, Canada, 1980-1985[1]

	Nouveau titre de profession	Date d'inscription
Technologie		
Informatique	Spécialiste, graphisme automatisé	1982
	Spécialiste en mini-ordinateurs/micro-ordinateurs	1982
	Programmeur d'étude logiciel de base	1982
	Expert-conseil en informatique	1985
	Analyste en information	1985
	Spécialiste en formation, informatique	1982
Conception assistée par ordinateur (CAO)	Dessinateur, CAO	1985
Microélectronique	Installateur de radios et d'accessoires d'auto	1985
	Assembleur en avionique	1985
	Réparateur de jeux électroniques	1985
	Tôlier de précision	1985
	Caissier de caisse enregistreuse électronique	1980
Bureautique	Opérateur d'unité de traitement de texte	1982
Laser	Soudeur au rayon laser	1985
Satellite	Installateur d'antenne parabolique	1985
Fibres optiques	Épisseur de câbles de fibres optiques	1985
Solaire	Installateur de systèmes de chauffage à l'énergie solaire	1985
Aquiculture	Technicien en aquiculture	1985
Nucléaire	Technicien de commande, centrale nucléaire et usine de production d'eau lourde	1980
	Technicien spécialiste nucléaire	1980
	Ingénieur nucléaire	1980

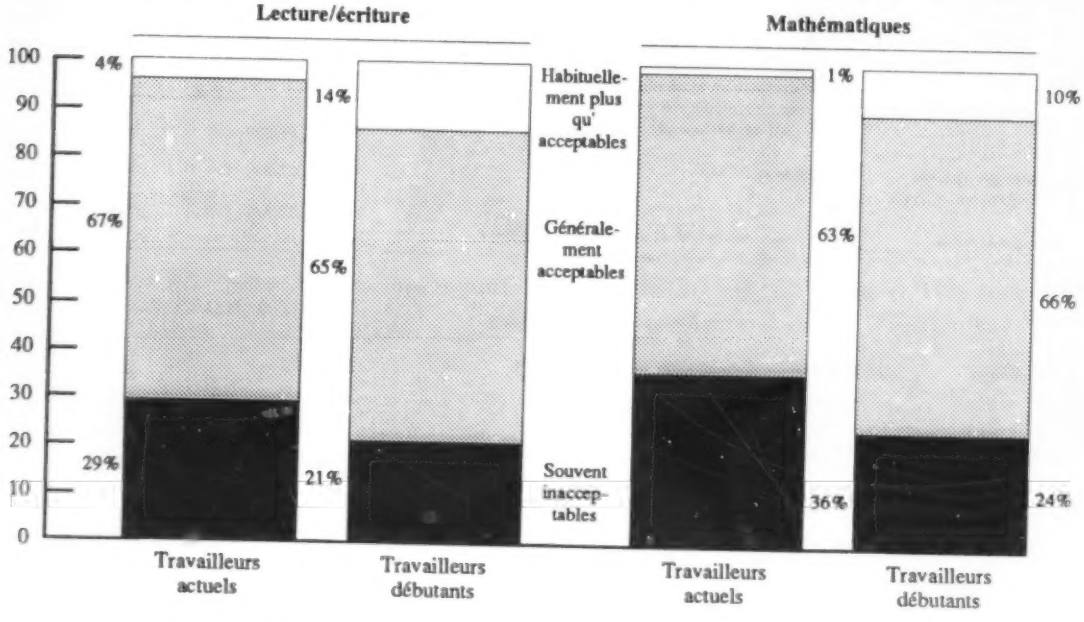
1 Telles que relevées dans la *Classification canadienne descriptive des professions* (CCDP), 1985.
SOURCE Keith Newton et Norm Leckie, « The employment effects of technological change » *New Technology, Work and Employment*, automne 1987 (à paraître).

SOURCE: Conseil économique du Canada, *op. cit.*, Figure 1-1, p. 4.

Annexe 12

La perception par les chefs de service des compétences de base en lecture, écriture et mathématiques chez les travailleurs de l'industrie indépendante des pièces

Comment évaluez-vous les compétences de base de vos travailleurs horaires ?

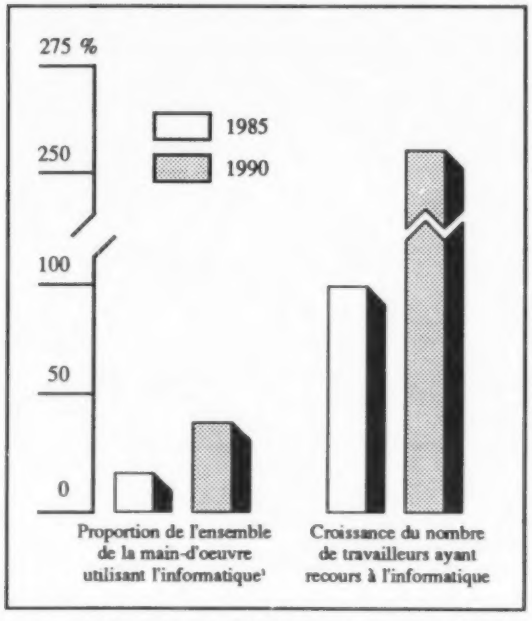


SOURCE: Sondage du Groupe d'étude auprès des fabricants indépendants de pièces du Canada. Voir aussi l'annexe 2.

SOURCE: Groupe d'étude sur les ressources humaines dans l'industrie automobile, Ministère des Approvisionnements et Services Canada, *Industrie de l'automobile, les gens avant tout. Étude des ressources humaines*, Ottawa, 1986, Figure 6.1, p. 163.

Annexe 13

Croissance observée et prévue de la main-d'oeuvre touchée par l'informatique, selon l'industrie, Canada, 1985 et 1990



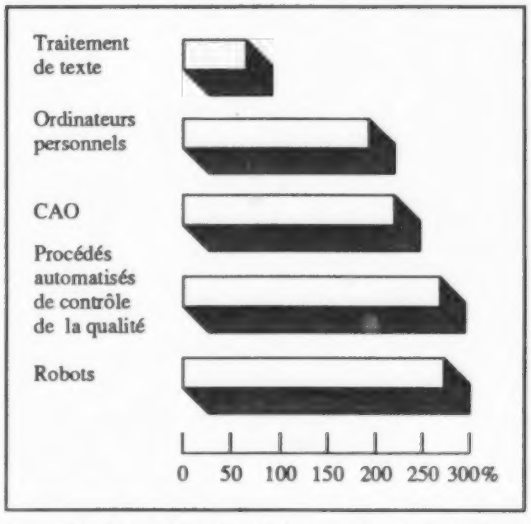
1 On a calculé les chiffres de 1990 à partir des niveaux d'emploi de 1985 et de projections du nombre de travailleurs qui auront recours à l'informatique en 1990.

SOURCE: D'après l'enquête sur la technologie en millieu de travail, Conseil économique du Canada, 1985.

SOURCE: Conseil économique du Canada, *op. cit.*, Graphique 6-4, p. 92.

Annexe 14

Croissance prévue du nombre de travailleurs qui auront recours à des technologies choisies, Canada, 1985 et 1990

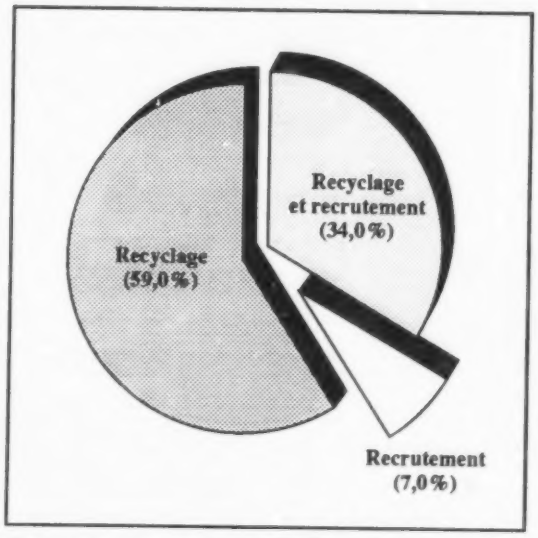


SOURCE: D'après l'enquête sur la technologie en milieu de travail, Conseil économique du Canada, 1985.

SOURCE: Conseil économique du Canada, *op. cit.*, Graphique 6-5, p. 93.

Annexe 15

Stratégies utilisées par les établissements innovateurs pour satisfaire aux besoins nouveaux en matière de compétence, Canada, 1980-1985



SOURCE: Gordon Betcherman et Kathryn McMullen, *La technologie en milieu de travail – Enquête sur l'automatisation au Canada*, Conseil économique du Canada, Ottawa, Approvisionnements et Services Canada, 1986.

SOURCE: Conseil économique du Canada, *op. cit.*, Graphique 6-6, p. 94.

Annexe 16

Dépenses de formation effectuées par les entreprises de 20 employés et plus au Québec pour réaliser leurs activités organisées de formation

Statut et taille des entreprises	Dépenses moyennes annuelles* $	Nombre total d'entreprises comprises dans le fichier d'échantillonnage	Proportion d'entreprises déclarant des activités organisées de formation %	Estimation des dépenses $
ENTREPRISES PRIVÉES				
Petites entreprises	9 017	5 057	52,8	24 075 390
Moyennes entreprises	24 058	1 516	71,8	26 175 104
Grandes entreprises	189 514	820	89,9	139 671 818
Sous-total	57 364	7 393		189 922 312
ENTREPRISES PUBLIQUES				
Toutes les tailles	97 455	1 492	92,8	134 975 175
Total	71 126	8 885		324 897 487

* Ces chiffres n'incluent pas les dépenses occasionnées par la formation sur le tas.

SOURCE: Commission d'étude sur la formation des adultes. *Sondage sur les pratiques de formation en entreprise*. Annexe 3, Chapitre IV, tableau 4.38.

SOURCE: Gouvernement du Québec, Commission d'étude sur la formation des adultes, *Apprendre : une action volontaire et responsable*, Québec, 1982, Tableau 83, p. 667.

Conseil supérieur de l'éducation

Président
Pierre LUCIER
Québec

Vice-président
Lucien ROSSAERT
Mont-Saint-Hilaire

Membres
Danièle BÉDARD
Psychologue
Lachine

Christiane BÉRUBÉ
Directrice générale
Société nationale de l'Est du Québec (SNEQ)
Rimouski

Robert BISAILLON
Enseignant
Commission scolaire de l'Argile Bleue
Farnham

Ghislain BOUCHARD
Vice-président (Administration)
Québec-Téléphone
Rimouski

Donald BURGESS
Professeur
Département de l'administration et des politiques scolaires
Université McGill
Verdun

Louise CHENÉ
Directrice des services pédagogiques
Cégep de Sainte-Foy
Québec

Sylvia CHESTERMAN
Directrice des services de l'enseignement, Commission des écoles catholiques de Montréal
Mont-Royal

Michel DÉPELTEAU
Coordonnateur de l'enseignement professionnel, Commission scolaire Saint-Jean-sur-Richelieu
Saint-Luc

John F. GECI
Associé
Groupe SOBECO Inc.
Montréal

Pierrette GODBOUT-PERREAULT
Vice-présidente
Confédération des organismes familiaux du Québec
Saint-Hyacinthe

André PARÉ
Professeur d'enseignement religieux
Collège Notre-Dame
Montréal

Roland POIRIER
Directeur
École polyvalente
Louis-Joseph-Papineau
Chénéville

Jacques RACINE
Doyen
Faculté de Théologie
Université Laval
Québec

J.O.R. ROCHON
Administrateur
La Motte

Louise VANDELAC
Professeure
Département de sociologie
Université du Québec à Montréal
Montréal

Membres d'office
Ann Rhodes CUMYN
Présidente du Comité protestant
Baie-d'Urfé

Charlotte PLANTE-POULIN
Présidente du Comité catholique
Sillery

Membres adjoints d'office
Thomas J. BOUDREAU
Sous-ministre

Ann SCHLUTZ
Sous-ministre associée pour la foi protestante

Michel STEIN
Sous-ministre associé pour la foi catholique

Secrétaires conjoints
Alain DURAND

Jean PROULX

COMMISSION
DE L'ÉDUCATION DES ADULTES

Présidente
BÉRUBÉ, Christiane
Directrice générale
Société nationale de l'Est du Québec (SNEQ)
Rimouski

Membres
AUBIN, Suzette
Enseignante
Centre Gabrielle-Roy
Commission des écoles catholiques de Montréal
Montréal-Nord

BLAUKOPF, Phyllis
Directrice
Centre d'éducation permanente
Collège John-Abbott
Montréal

FAHNDRICH, Louis
Directeur
Association du camionnage du Québec Inc.
Montréal

GALLEY, Peter
Directeur
Éducation des adultes
Centre Saint-Pie-X
Laval

HOULE-OUELLET, Michelle
Coordonnatrice des programmes de formation d'animatrices
Association féminine d'éducation et d'action sociale
Saint-Jérôme

LAFRANCE, Marcel
Président
Gestion M. & A. Lafrance
Verdun

LUPIEN, Pierre
Directeur
Regroupement des collèges du Montréal métropolitain
Saint-Jérôme

MAHEUX, Jeanne
Directrice des études de premier cycle
Télé-Université
Québec

MARCHAND, André
Directeur général
Commission scolaire des Laurentides
Montréal

PALIN, Fernand
Directeur
Service de l'éducation des adultes
Commission scolaire de Chicoutimi
Jonquière

SÉGUIN, Lorraine
Conseillère d'orientation
Commission de formation professionnelle de Québec
Lévis

TREMBLAY, Claude
Conseiller principal en développement de main-d'oeuvre et formation
Alcan Ltée
Jonquière

Coordonnateur
LAMONTAGNE, Paul Henri

Jean Canac-Marquis
Louise Chené
Hélène Lafleur
Linda Shohet
Marie-Paule Vaillancourt

étaient membres en 1986-1987 au moment où la Commission de l'éducation des adultes commençait ses travaux pour la préparation de cet avis.